洛克菲勒回忆录

DAVID ROCKEFELLER · *Memoirs*

历史上唯一的洛克菲勒家族自传

[美]戴维·洛克菲勒◎著　曹彦博◎译

联合国前秘书长 安南
南非前总统 曼德拉
美国前国务卿 基辛格
深情推荐



中信出版社·CHINACITICPRESS

版权信息

书名:洛克菲勒回忆录（第二版）

作者:[美]戴维·洛克菲勒

译者:曹彦博

ISBN:9787508628349

中信出版集团制作发行

第一章　祖父

插页里有一张照片：家里所有的男子都等候在塔里敦火车站，迎接火车把祖父的棺柩从他佛罗里达州奥蒙德比奇的家运来。1937年5月23日，他在自己的床上悄然过世，享年97岁。虽然官方宣布的死因是巩膜心肌炎，但简单地说，他就是老死的。在我的记忆中，他一直是“祖父”，而不是历史书上的“强盗男爵”或者伟大的慈善家。在我的印象中，他慈祥而宽厚，深受我父亲——小约翰·D·洛克菲勒和全家人的敬重。

如今回想起那个画面，我发现那是一个绝好的写照，“捕捉”住了我们彼此之间的关系、我们当时在人生道路上的位置，以及我们也许会一起走向何方。

约翰以其一贯的性格，站在人群边上。31岁的他是家里的长子，家族的继承人。他从普林斯顿大学毕业后，父亲就让他加入了家族中许多机构的董事会，其中有洛克菲勒基金会（Rockefeller Foundation）、洛克菲勒医学研究院（Rockefeller Institute for Medical Research）和殖民风格威廉斯堡修复协会，培养他成为家族的领袖。但是，他羞涩腼腆，对自己的能力没有自信。

内尔森——同样符合其一贯性格——努力让自己站在了这幅相片的正中央位置，傲然地看着镜头。他29岁，即将成为洛克菲勒中心（Rockefeller Center）的总裁。

27岁的劳伦斯是个哲学家、商人，目光凝望着不远处。他正成长为航空界领先的投资人，不久将与第一次世界大战的王牌飞行员埃迪·里卡巴克一起买下东方航空公司（Eastern Airlines）的大量股份。

温斯罗普长得最帅气。母亲奥尔德里奇的特征——有人可能会将其描述成“很有性格”——与洛克菲勒的基因综合起来，让他有了电影明星般的美貌。他是我们中最调皮捣蛋的一个，从来不能融洽相处。当时他已经25岁，在得克萨斯的油田当油井修建工。

我是最小的一个，21岁，看上去还是个乳臭未干的毛头小伙子。我刚刚完成了哈佛大学经济学第一年的研究生课程，那年夏天将去伦敦经济学院继续我的学业。

已经略显老态的63岁的父亲昂然矗立在那里，他坦诚、直率，一脸友善、仁慈，也许略微让人有点不敢接近。

我们把祖父带回到他跟父亲一起于25年前在波坎蒂克山家族地产上建造的宅子里。宅子取名叫“基魁特”（Kykuit）——这是荷兰语，意思是“眺望”——坐落在山顶上，壮观的哈得孙河尽收眼底。第二天，只剩下直系亲属和几个挚友的时候，我们为他举行了葬礼。我记得那是美丽春季的一天，法式门敞开着，通往露台，哈得孙河在我们的下面泛着耀眼的蓝光。祖父最喜欢的风琴手——阿彻·吉布森博士——在大厅演奏着。当我们还是孩子的时候，经常随着他的乐曲假装表演一番。里弗赛德教堂（Riverside Church）——那是我父亲建造的——的高级牧师哈里·埃默森·福斯迪克致了悼词。

葬礼结束后，大家来回转悠的时候，祖父的贴身男仆约迪先生朝我做了个手势。约迪是个衣冠整洁的瑞士人，30年来一直作为贴身男仆陪伴在祖父左右。我跟他很熟，但是，他在我面前从来都是缄默寡言的。我走到他跟前，他把我拉到一边，走进一个无人的过厅。“你知道，戴维先生，”他开口道（自打我记事开始，仆人们从来都是这么称呼我们的。“洛克菲勒先生”太容易混淆，因为我们有那么多人可以叫这个名字，而直呼其名又太过亲密），“在你们所有兄弟当中，你祖父一直觉得你最像他。”我当时一脸惊讶，我万万没想到他会说这个。“没错，”他说，“他最喜爱的就是你。”我笨嘴拙舌地向他表示感

谢，但他只是摆摆手，说：“没什么，我只是觉得你应该知道。”我实在不知道该说些什么，我原本觉得祖父最喜欢的人应该是内尔森。但是，我无法掩饰自己的喜悦。

标准石油公司

刚开始的时候，祖父在俄亥俄州克利夫兰的一家干货店当职员，每星期挣5美元。后来，他创建并经营着标准石油公司（Standard Oil Company）。这家公司实际上就是美国的石油业，直到1911年——在经过长期的法律诉讼后，最高法院裁定解散这个托拉斯。拆分出来的许多公司至今依然存在：埃克森–美孚（ExxonMobil）、雪佛龙（Chevron）、亚美（Amoco）以及其他30多家公司。

标准石油公司让祖父发了大财，他也许成了“美国最富有的人”。在他的大半辈子中，他同时也是最遭人痛恨的人之一。通俗小报抨击标准石油公司的经营活动，指责它犯下了诸多罪行——包括谋杀，因为它毫不留情地致力于清除所有竞争对手，巩固自己在石油行业的垄断地位。祖父是进步党、平民党、社会党，以及所有对美国资本主义新秩序不满的人的攻击目标。势力强大的威斯康星州州长罗伯特·拉福利特称他是“他那个年代最大的罪犯”。特德·罗斯福在消灭行业垄断的努力中，把他当做替罪羊。艾达·塔贝尔比所有其他人更进一步，用笔墨把祖父勾画成贪婪成性的“强盗男爵”形象。她写道：“毫无疑问，洛克菲勒先生打高尔夫球的主要原因是要活得更久一些，以便赚更多的钱。”

时至今日，大多数历史学家都会同意，当时那些对标准石油公司的评述都带着强烈的偏见，而且常常很不准确。祖父和他的合伙人们是些强大的竞争者，但他们的“罪行”不过是他们那个年代的正常经商

行为。那时的世界完全不同，如今制约商业竞争行为的法律规范当年几乎都不存在。标准石油公司是在经济战线的前沿运作，那是一个新的、无人开垦的领域，有些时候颇像西部开荒。那些小报记者们将石油行业的早年岁月理想化了，将其描绘成某种形式的企业伊甸园。事实上，当时的情形极其残酷。价格波动剧烈，生产情况极不稳定，石油供应时而充裕、时而短缺。炼油厂和生产商们常常是一夜之间就破产或倒闭。祖父可不是个浪漫主义者，他认为当时的局面投机性太强，人们的目光太短浅，浪费太严重，因此他着手用残酷的方式予以纠正。

所谓对标准石油公司骗取寡妇鳏夫遗产、炸毁竞争对手的炼油厂、不择手段地打击竞争对手等指控——所有那些为塔贝尔等人津津乐道的故事——都绝对是无中生有的。事情的真相是，标准石油公司在交易当中，比其许多竞争对手都更受人敬重。在并购诉讼过程中，标准石油公司向与其竞争的炼油厂提供的报价，不仅真诚，而且慷慨大方——事实上，因为标准石油公司的慷慨大方，竞争对手常常是仅仅为了有机会被再次收购而重新入市开张。祖父的合伙人们对这种持续的“讹诈”行为叫苦不迭，但祖父依旧继续收购，以便完成他的计划。

标准石油公司是个垄断企业。在其巅峰时期，它控制了90%的美国石油界，而且还在顽强地收购最后的10%。然而，祖父从来没有觉得主宰市场有什么不对，无论是对石油界的老板和工人们来说，还是对消费者和整个国家而言。这一点与教科书里的论断截然不同，许多人难以相信他在此事上的诚意。但是，随着标准石油公司市场份额的增加，石油产品——在标准石油公司刚开始的几十年里，主要是煤油——对于消费者来说，成本大幅度降低。煤油成了到处都能买得到的产品，而标准石油公司的产品价廉物美。公司投资新科技领域，以扩大其产品的范围、提高产品质量，并开发以往只是倾倒在地上或附近

江河里的副产品的新用途。汽油就是一个最显著的例子：过去的一种垃圾最后在内燃机里找到了重大用途，成为价值最高的石油产品。

降低价格是祖父的策略——他相信，产品越便宜，人们买得越多，市场越大，标准石油公司的规模经济才越有“用武之地”。他没有学过经济学，但是他懂得什么是“弹性需求”。他始终相信，“买卖规模大一些、产品单位利润小一些”是良好的经商之道。许多经济学家大谈商务即“对市场需求作出的反应”，但祖父却不是这样运作的。他还通过在国内外建立新销售渠道来创造需求。比如，作为一种营销手段，标准石油公司经常赠送灯笼，以确保消费者会买煤油来点灯笼——与吉列公司赠送剃须刀来确保消费者会继续购买剃须刀片的做法如出一辙。在这种市场需求还没有出现的时候，祖父就敦促他的下属们收购炼油厂、开发新油田、提高产量。在经济萧条时期，在其他竞争对手都在缩减规模的时候，标准石油公司表现得最为强劲，因为祖父对行业发展有着长远的眼光，懂得应当如何经营。

标准石油公司与其对手的几个不同之处是：愿意投资于新科技领域；时常关心生产成本；高度重视产品的营销。祖父成功地在一个团结一心的机构里整合了行业内的各个环节，从井口的生产到给顾客的最终送货。标准石油公司是第一家现代化综合型经济企业。这是祖父最伟大的成就：创建了石油行业，并在此过程中创建了现代化公司集团。正是这种集团机构的成功，才改变了商务世界。

对最高法院在1911年解散标准石油公司托拉斯的行为，美国公众欢呼雀跃。但是，我们必须牢记的一点是，祖父对石油业的整合，其最终结果是更便宜、更好、更可靠的石油供应，从而帮助美国从一个分散型农业国家转向高度集权的工业化的民主国家。

临危不乱

我父亲——后来他自己也遇到了媒体方面的麻烦——曾经多次带着某种嫉妒描述祖父在危难关头处乱不惊的样子。祖父在读了塔贝尔的书以后，出人意料地说，他“相当喜欢这本书”。在我看来，祖父在面对个人攻击时的平和、自信，源自他对宗教的笃信不疑，这使他拥有超乎常人的信心，能够整合美国的石油业。他是个虔诚的基督教徒，严格按照浸礼会的信条生活。他的信仰“解释”了他身边的世界，引导他行走于世间，并为他提供了一种自由的架构。这些信条中最重要的一条是，没有善举的信仰是毫无意义的。这种核心信念引导着祖父首先接受他那巨大财富的“代管信条”，然后通过在人生的后期创建伟大的慈善事业来赚取更多财富。

祖父是在纽约州中部的一般环境中长大的。他的父亲——威廉·洛克菲勒——常年不在家中，过去的名声并不太好。但是，他的母亲——伊莱扎·戴维森·洛克菲勒——是个极其忠诚且守规矩的妇女，实际上是她抚养了祖父和他的兄弟姐妹。

生活在世俗中的我们，很难理解被宗教信仰如此约束地生活。对于许多人来说，按照浸礼会信仰之严格限制的活法——不得喝酒、抽烟、跳舞——似乎是种冷酷得痛苦难挨的日子。但是，祖父却轻松甚至是愉快地接受了其宗教信仰的诸多戒律，以及所有在我们看来似乎难以承受的一切。他是我平生所见过的最不残酷的人：他时常面带微笑，诙谐幽默，讲述各种滑稽故事。他并不是在向任何人献媚，他的内心似乎充盈着一种祥和满足的感觉。

还是孩子的时候，我时不时地从我父母的家“阿比顿山庄”（Abeyton Lodge）出来，步行大约1/4英里的路，爬上山，到基魁特跟祖父一起吃早饭或午饭。祖父的早饭向来都是燕麦片，不过用的是黄油和盐，而不是奶油和糖。他吃得很慢，每一口都要细嚼慢咽，因为他觉得这对消化十分重要。他说，连牛奶也要咀嚼，而且他就是这么做的！

祖父很少单独用餐。朋友和下属们——其中许多是来自克利夫兰的老熟人——经常跟他在一起，而且常常是时间很长。吃饭的时间很长，气氛很轻松，交谈也很轻松愉快。饭桌上从来不讨论生意上的事情——相反，祖父常常跟他的侄女和他的老管家开玩笑。管家是埃文斯太太，矮胖的身材，慈祥善良。有几次，我跟祖父在基魁特还一起用过正餐。饭后，我们统统来到客厅，在客人们的谈话过程中，祖父会在自己舒坦的椅子上静静地打起瞌睡。他总是很早就上床睡觉。

有时候，祖父喜欢玩一种纸牌游戏，叫做“纽美利卡”（Numerica）。该游戏的目的是测试并提高数学分析能力。祖父总是当庄家——每一轮的赢家总是赚1角（硬币），输的赚5分（硬币）。

我稍微长大一些后，祖父已经90多岁了。有一回，他接受了我的邀请，到“娱乐房”吃我做的全鸡宴。祖父和埃文斯都来了，并且宣布那顿饭“味道很好”！

我还去过祖父在佛罗里达州和新泽西州莱克伍德的家。祖父喜欢打高尔夫球，在波坎迪克和莱克伍德修建了私人球场。当我步入少年并刚刚学打高尔夫球的时候，我们经常一起打几杆。到了那个岁数，祖父打高尔夫球只是为了运动，很少打全场。

1936年6月，祖父的身体开始衰弱。我到奥蒙德比奇短暂地看望他。跟以往一样，他看到我非常高兴，但他已经明显非常虚弱、疲惫。他大部分时间都在自己的房间里睡觉或静静地坐着。我们简短地谈了一些无关痛痒的事情，但他好像觉得我在房间里跟他在一起就很满足了。他允许我拍了几张他坐在椅子上的照片。那是在他去世之前，我最后一次看到他。

祖父是个非常虔诚的人，但是他从来不评判或谴责与他信仰不同的人。祖父一辈子都没有沾过酒，这在标准石油公司实属罕见，因为公司里他的大多数亲密下属都不是虔诚的教徒。曾经是对手、后来成

为他密友的约翰·阿奇博尔德是个嗜酒如命的人，而祖父把对他的“改造”看成是自己的一个终身职责。祖父与他的商业伙伴们建立了亲密的友谊，其中包括阿奇博尔德、亨利·弗拉格勒和他的弟弟威廉——威廉从一开始就和祖父一起建设标准石油公司。在我听到他极其有限的几次提及自己的事业时，他谈论的是他们在一个宏伟的新企业里作为同僚的乐趣，尽管他们肩负着繁重的工作，尽管他们时常挑灯夜战。

祖父本性很谦逊，虽然他过的是只有富豪才可能过的日子，但相较而言，他很节俭。当卡内基、弗里克、哈里曼和范德比尔特等富豪家族纷纷在第五大道修建豪宅的时候，祖父在一条偏僻的街道买了一栋房屋。那栋房子原来的住户阿尔贝拉·沃沙姆是科利斯·P·亨廷顿的女主人。那是一栋非常大的褐砂石房屋，祖父在它的旁边买下了好几栋，以备后来家里人口增多后居住。但是，鉴于他的本性，他从来不劳心费神去重新装修。祖父在世的时候，沃沙姆女士的高级红壁纸和死沉死沉的维多利亚豪华家具一直留在了那里。

祖父唯一沉溺其中的爱好大概要算骑马了。他养了好几匹马，并且喜欢在波坎蒂克和中央公园骑马快跑。有时，他会在那里跟他的弟弟和几个好友进行比赛。

祖父完全没有虚荣心。他几乎完全不注意外在形象。年轻的时候，他很英俊，可是，在19世纪90年代，他感染上了一种痛苦的病毒，导致全面脱发并影响了他的神经系统。患上这种病以后，他的头发掉光了。在当时的一张照片里，他戴了一顶无沿帽，看上去很像是“威尼斯商人”。后来，他戴上了假发。

有些人——特别是艾达·塔贝尔——觉得他的外形令人厌恶，有些人却不这么认为。起初，约翰·辛格·萨金特不愿意画祖父的肖像。但是，在画像过程中的长谈之后，他们成了朋友。最后，萨金特告诉父亲说，他想再画一幅，因为祖父让他想起了中世纪的一个圣人。

给予的艺术

事实上，祖父发现管理自己的财富——截至1910年达到了将近10亿美元——成了一个问题。他每年从标准石油公司和其他投资中获得的收益数额巨大，而鉴于他严谨、审慎的本性，这些钱必须以适当的方式花费或者投资。由于他对购买法国庄园或苏格兰城堡没有兴趣，又不屑于购买艺术品、游艇或中世纪风格的西服——即他那些奢侈的同代人所乐此不疲的所有活动，于是，祖父想到了一个很有个性的解决办法：他拿出自己收入的很大一部分投资于煤矿、铁路、保险公司、银行和各种类型的生产企业，其中最出名的是铁矿生意，并最终控制了明尼苏达州富饶的梅萨比岭的很大一部分。

可是，自从1897年从标准石油公司退休以后，祖父越来越多地投身于另一种形式的投资：慈善事业。他称之为“给予的艺术”。他在慈善事业方面的影响力和标准石油公司的影响力一样大。

祖父自打年轻的时候起，从刚刚开始经商就记录每一项收入和支出——包括小到一便士的慈善捐款，从而建立了一系列账册——首先是账册A，如今该账册保存在波坎蒂克山上的洛克菲勒档案中心（Rockefeller Archive Center）。此后，档案记录成了一种家族传统。父亲学着祖父的样子记账，并努力要求我这一代“照葫芦画瓢”，取得了不同程度的成功。我也试图要求我自己的孩子们这么做，结果成效不佳。

祖父这么做是遵循宗教缴纳捐税的教义，即将自己收入的1/10捐献给教堂，或做其他善举。随着他的收入的增加，他的慈善捐款数额也相应增多，一般都达到了他对自己承诺过的捐税比例。到了19世纪80年代中期，祖父发现自己很难亲自处理慈善捐款事宜。事实上，这是他在那些年感觉到压力的一个主要原因。他感觉到自己不仅有责任给予，而且还要做得聪明，如此难度就增加了许多。“给钱很容易造成

伤害”，他写道。那个时候，他的年收入已经超过了100万美元，而处理其中仅仅10%的资金就占用了所有时间。他的最终解决办法是聘请浸礼会教徒弗雷德里克·T·盖茨主教，请他制定一个更加周全、更加系统的方案，对要求获得资金的所有个人和机构进行评估。幸运的是，盖茨的知识面很广，颇具智慧。在后来的几十年里，他们设计分配了一半以上的财富。剩余的大部分最终交给了父亲，而父亲又用毕生的精力继承并发扬他们的善举。

有人说，祖父和父亲——以及安德鲁·卡内基——一起开创了现代慈善事业。这种说法可能是事实，但也可能言过其实。他们两人所做的是强调有必要调整慈善活动的方向，从医治社会问题的“病症”转向理解并消除其背后的“病根”。这种转变促使他们两人都相信科学改造社会，支持在诸多领域里的专家开展工作。

祖父的第一个主要慈善项目是在19世纪90年代创建的芝加哥大学。不过，祖父是在20世纪交替之后才将商务事宜抛在一边，把主要精力放在慈善事业上的。他首先采取的举措之一就是于1901年成立了洛克菲勒医学研究院。

祖父的设想——那是在与盖茨、我父亲以及该研究院的首席董事西蒙·弗莱克斯纳博士密切合作研究后提出的——是要按照欧洲的巴斯德和柯霍的机构模式建立一个研究设施。在创建该研究院的时候，祖父应用了他在一开始用于标准石油公司的原则：他聘请了人才，并给予他们权力。虽然他介入了初创和计划阶段的工作，但一旦研究院成立、运作起来，他便打定主意不干预研究院的管理。他认为把指挥权交给教育学家和科学家——他们是这个领域的专家——是合适的。父亲当上了理事会的总裁，确保独立科学研究政策得到严格的执行。

祖父接下来的一个重大举措——成立大众教育委员会（General Education Board, GEB）——是因为他希望在美国南部建立一个公共教育系统，让黑人和白人都受益。祖父给大众教育委员会的捐赠和经

营资金在其30年的历史中接近1.3亿美元。大众教育委员会与地方和州政府密切合作，以实现自己的目标。这是我们家族一直推崇的公私合作的第一个也是最重要的案例。

创建于1913年的洛克菲勒基金会是第一家明确着眼于全球的慈善组织，也是祖父慈善事业的顶点——要建立一个机构，能够精明地管理他的资产，用于慈善目的。祖父为基金会提供的捐助——10年内共计大约1.82亿美元，按照今天的美元价值，相当于20多亿美元——超过了所有其他机构。基金会对抗过钩虫、黄热病、疟疾、肺结核以及其他传染疾病。后来，它成为开发玉米、小麦和稻子的各种杂交品种的领袖，构成了绿色革命的基础，而绿色革命为改造世界各地的粮食种植作出了重大贡献。

公共关系

有人经常指责祖父的慈善捐助不过是一种公关之举，其目的是要在一辈子贪婪赚钱之后为自己的脸上贴金。如果他当真是出于这种动机，难道他需要花费5亿美元的巨额资金来实现该目的吗?

公共关系的先驱艾维·李常常被指责为祖父制订了详尽的公关计划，包括创建庞大的基金会和让祖父施舍亮晶晶的硬币，把他冷酷无情的强盗男爵形象转变成了一个心地善良、慈祥温和的老头。这些说法大多荒谬不经。祖父赠送硬币的目的是，与在高尔夫球场上或走在街上不经意遇到的人们建立融洽的关系。这有助于打破彼此之间的僵局，让人们变得轻松一些。而此举常常奏效。

事实上，祖父对自己的慈善事业所带来的公共关系方面的改善实在没有什么兴趣。他甚至不允许在芝加哥大学或大众教育委员会使用他的名字，而洛克菲勒研究院用上他的名字，也是他几经犹豫后才勉

强答应的。很难想象祖父会在不允许标准石油公司驳斥小报记者散布的诽谤之辞后，竟然将自己的大量财富用来操纵公众对他的看法。人们不得不相信——反正我不信——他一定是经历了一次良知危机，才可能迫使他散发自己的“不义之财”。

祖父从来没有对我父亲、对他的孙子孙女或任何人说过半句后悔经商的话。他相信标准石油公司造福了社会，并为自己在创建这家公司中所起的作用而感到欣慰。

那么，祖父的慈善之举如何解释呢？在我看来，其根源在于他受到的宗教教诲和他自己的人生体验。艾达·塔贝尔之流选择了要把祖父描绘成贪婪本质的形象和自私的个人主义的缩影。祖父是个坚定的个人主义者，但是他赋予了该词不同的含义。他拒绝把个人主义视同自私自利、个人利益膨胀的说法。相反，他给个人主义下的定义是，实现某种价值并将该价值回报给抚育自己成长的社会的自由。我相信，这正是他慈善之举的根源和目的。

至于父亲，他不仅没有为祖父感到丝毫的羞愧，而且为他以及他的许多成就感到无比自豪。如果父亲有什么矛盾心理的话——他的确心里感到矛盾——那就是他自叹不如。在自己一生大部分时间里，我父亲——这位历史上最伟大的慈善家之一——对自己的评价是：他不过是在踏着伟人的足迹往前走。

第二章　母亲和父亲

我父母于1901年10月9日结婚的时候，媒体报道称这是美国最强大的两个家庭的联姻：约翰·D·洛克菲勒的儿子，继承人与美国国会多数党领袖、共和党人内尔森·奥尔德里奇的女儿。在有些人看来，奥尔德里奇是“国家的总经理”。

父亲第一次见面就迷上了我的母亲，可他在很长一段时间里都没能下决心向她求婚。当他最后终于向参议员请求要娶他的女儿时，他那焦急之情表露无遗——他不断地解释自己的经济前景，显然急于证明自己与她十分般配。参议员忍俊不禁地打断他的话说：“洛克菲勒先生，我唯一感兴趣的是，你怎样让我的女儿幸福。”

父亲的确做到了让母亲幸福，她也让他感到了幸福，这一点我敢肯定。他们两人极其亲密——也许过于亲密了，这一点我一会儿再解释——而且我相信他们非常相爱。母亲给父亲以及他们的婚姻带来了他想要的欢快和乐趣。

母亲出生于罗得岛普罗维登斯的一个由8个子女组成的大家庭，5个兄弟、3个姐妹。母亲排行老三，是第二个女儿，与她的父亲极其亲密。她父亲在通过建立联邦储蓄系统来设置高税率、建立弹性更大的货币体系方面起到了关键作用。母亲记得他曾经在自己华盛顿的家中与同事们一边打扑克、喝酒，一边辩论立法问题。外祖母奥尔德里奇多年生活不能自理，因此，母亲在结婚前大约十来年的时间里，常常承担她父亲的女主人角色。她被推进了华盛顿舞台的中央，对于处理“社会”需求，她不仅处之泰然，而且轻车熟路。

外祖父奥尔德里奇喜欢旅游，钟爱艺术。母亲和她的兄弟姐妹们常常陪伴他去巴黎、罗马和伦敦参加官方会议。在很小的时候，母亲就熟悉了巴黎，以及巴黎的艺术世界，而且当时崭露头角的新艺术形式和新思想很对她的胃口。

脆弱的情感

把母亲娶过门的家庭跟她的娘家迥然不同。她的兄弟姐妹们——尤其是她的姐姐露西——笑话她嫁给了“古板”的洛克菲勒家，起初很担心她无法适应。

影响父亲大部分少年时期生活的主要是他的母亲劳拉·斯佩尔曼·洛克菲勒。她是个极其严谨刻板的人，主要负责抚养和教育他。她的父母笃信宗教，一直积极参加反对奴隶制运动和禁酒运动。她的画像和照片都显现出她是一个难以取悦的令人敬畏的女性。

祖母洛克菲勒为父亲灌输了大部分宗教知识，培养他正直无私的强烈道德感，并最先告诉他他要肩负掌管家族巨额财富的重任。祖母洛克菲勒在妇女基督教禁酒联合会（Woman’s Christian Tem-perance Union）成立后不久就加入了这个组织，她深信“酒魔”是当时贫困、邪恶和犯罪等所有社会问题的核心。孩提时期，父亲便定期参加禁酒会议。到了10岁的时候，他签署了一份誓言，要远离“烟草、异教和任何麻醉人的饮料”。一直到上大学之前，父亲的生活主要围绕着家庭和浸礼会教堂。在布朗大学（Brown University）读大学期间，父亲第一次有机会摆脱他母亲的影响，但那很不容易，而且他也从未成功过。然而，他还是探索了一些新思想，从而逐渐拓宽了他对身边世界的理解，并结交了一些终身的朋友。最重要的是——至少从我的角度说，他遇到了我的母亲，并开始追求她，直至他们8年后结为夫妻。

尽管有了大学教育的影响，有了安定的家庭生活，有了一大堆朋友，父亲对待生活还是有相当程度的不安全感。他的婚姻——虽然起初他曾经疑虑、犹豫过——是天赐之作。母亲的激情、人缘和社交能力帮助他应对自己的羞怯和不自信，弥补了他心知肚明的自身的缺陷。从母亲那里，他找到了一个能够理解、关心和保护自己脆弱感情的人。他希望她永远跟他在一起——即便不是在自己的身边，也能够随时得到帮助。他希望能够跟她一起退缩到他们的二人世界。从某种角度说，这是一种浪漫，而且我相信他们之间的关系充满了极度的爱慕浓情。从另一个角度说，他们的纽带关系是绝对排他型——包括他们的孩子。这种排他型关系导致的是他对母亲的强烈依恋。

我们打小就意识到，如果我们想吸引母亲一丝一毫的注意力，就必须跟父亲竞争。我们知道她非常在乎我们，喜欢花时间跟我们在一起，而且我们看得很清楚，父亲的需求和我们的需求所产生的冲突会让她异常恼火。这对她来说是一种永无休止的重担，是造成她巨大压力的根源，也是她一直没能解决的问题。父亲希望只要自己有需要，就能随时找到她，而在这方面，他的需求事实上是永远都无法满足的。

她是个美人

虽然存在这种紧张关系——这种关系深深地刻在我儿时的记忆中，但即便到了今天，每当我想起母亲，心中都充满了强烈的爱意和幸福感。我估计，按照当代的标准，她不算是个标准的美人。我和内尔森继承了她的奥尔德里奇家族特征，其中最明显的是奥尔德里奇家的鼻子。然而，在我看来，母亲是个美人，她的朋友和熟人也都这么看，因为这些特征充满了活力，让人温暖。这种美很难在照片或画像中体现出来，而且事实上，在这方面，没有几件影像作品对她而言是

公平的。奇怪的是，最像她的作品是在她去世后由弗雷德·W·赖特画的——他是照着一张漂亮的照片临摹的，照片上她抱着内尔森的大儿子罗德曼，当时罗德曼还是个孩子。那幅画比其他正式画像都更好地捕捉了她的表情。

除了长相以外，我的大部分秉性也遗传自母亲。她那安静的个性与父亲和我的几个兄弟姐妹的紧张、急躁的性情形成了鲜明的对比。我对她总是有一种特殊的感情。母亲喜爱小孩儿，而且毫无疑问，作为最小的一个，我享有得天独厚的优势。我的哥哥们经常指责我拥有特殊待遇，虽然我们的父亲和母亲都有意识地努力不表现出任何偏爱。但是，我和母亲的关系非常融洽，我们有许多共同之处。给我印象最深刻的一件事是她对艺术的热爱，以及她温柔而耐心地传授给我的情形。美丽的物品到了她的手里就变得有了生命，仿佛她的赞赏为那些物品赋予了一种特殊的美。她端详一幅画的时间越长，她从中发现的东西就越多，好像是她通过某种魔力挖掘到了普通人无法进入的新的深度、新的境界。

母亲身上没有什么“收藏家”的喜好，收集整套的东西对她来说远远不如欣赏每一件物品更加有兴趣。她的一些品位和直觉影响了我，而她身上的这种品位和直觉总是可靠的。我从她那里学到的艺术知识超过了所有艺术史学家和监护人——他们多年来向我传授了艺术史中的技艺和艺术鉴赏方面的知识。

虽然在表面上，母亲和父亲在有关抚养我们的所有重大问题上都意见一致，对待孩子们也是同一种态度，但是他们两人的性情却差别甚大。我们这些孩子并不是没有注意到母亲不参加我们的早晨祈祷——她喜欢舒舒服服地待在床上看报纸或者写信。我们也注意到她把一些大胆的新艺术形式——常常还有创造那些新形式的艺术家们带进了家——这令父亲颇感不快。我们还注意到，只要她有机会跟我们在一起或者单独跟我们一起玩耍，她就会喜上眉梢。她喜欢探险，喜欢

出人意料的东西。率性而为是她的性格，而从冲动行事中她获得了无比的乐趣。

职责、道德和品行

父亲则正相反。他希望生活是一种秩序井然的模式。他想知道自己要做些什么、做事的先后顺序如何、与什么人一起做事以及怎么做事等。无论是在市区还是在度假，一天怎么过都要事先计划妥当，而偏离计划的事情他是难以欣然接受的。我记得他在有人提出某种新活动的时候说："可是我们计划要干别的。"对他来说，那是不接受新想法的充足理由。

当我们要搬到缅因州过夏天的时候，父亲的几个箱子在我们动身前3天就拿了出来：有些是老式的扁行李箱，有个盖子从上面被打开了；有些则是所谓的"发明性箱子"，打开后一边可以挂西服，另一边是放衣服的屉子。他常常会因为要出门两三个月而准备十几个满满的箱子、包裹。首先，他和他的男仆威廉·约翰逊开始挑选要带的东西并一一摊开——外衣、羊毛套衫、西装、骑装等。然后，威廉再具体整理成箱。

在那个时候，着装比现在要正式得多。冬天，父亲每天夜里都戴条黑领带赴宴，母亲则穿着长裙，即使是自己家人吃饭的时候也一样。他们随身携带的衣服数量是惊人的。即便是夏天，父亲也从来不敢不穿外衣出门，以防天气转冷，而且他出门从来都戴一顶帽子。一年夏天，在我上大学的时候，我和父亲在驱车穿越西南部途中照了张照片，照片上我们两人在亚利桑那州沙漠一棵孤零零的松树下，坐在一件羊毛长袍上。父亲一身西服领带，头上戴一顶毡帽，从不离身的外衣放在一边。

我毫不怀疑父亲非常爱他的孩子们，爱我们所有人，但他自己那严谨刻板的成长经历绝对造就了他作为一个家长的死板教条。他很严肃，虽不冷淡，却也很少表现出温情。然而，在我的儿童时代，他陪伴在我们身边的时间超过了许多做父亲的人，也许比我跟我的孩子们在一起的时间还要多。他工作很勤奋，但主要是在家中的办公室——他在那里是不能被打扰的。他跟我们一起在波坎蒂克度周末，跟我们一起在缅因州过暑假，但是，在感情方面，他与我们并不亲密。

也有例外的时候。我们在一起散步、骑马、旅游的时候，他有时会娓娓谈论他自己的少年时期，会饶有兴趣、不无温存地聆听我的烦心事。在我的人生中，那是些重要的时刻。

但是，每逢我们要处理一些重要事宜，尤其是带有重要感情内容的问题时，父亲倾向于用书信的形式。当我们上了大学、我的父母长期在外旅行的时候，这种情况就更频繁了，但是，即便我们都住在一个屋檐下的时候，他仍然喜欢这样的交流方式。父亲向他的秘书口述他要写的信，由秘书打字、邮寄——而且还要复制一份存档！

虽然父亲对我们的爱是真诚的、发自内心的，但他的家长责任感促使他时常絮叨职责、道德和品行端正等方面的话题。我的哥哥劳伦斯至今还有些感伤地记得他收到的父亲的那封信——当时他被他在普林斯顿的班级评选为“最有希望取得成功”的学生。父亲在信中提醒他说，他必须用自己毕生的时间来真正赢得同学们对他的好感。父亲的这种答复相当典型。

但是，在父亲严肃的外表下是温柔、温暖的一面，它在我们当中有人遇到麻烦的时候表现出来。这一点展现了在他的个性中对我来说十分珍贵的一个内容，从一个方面解释了为什么母亲和父亲之间能维持将近50年的亲密关系。我知道在我真正需要他的时候，我可以得到他的爱和支持，即便他可能并不赞成我做的某些事情。

父亲是个复杂的人。祖父白手起家，自己创造了大量的财富，而这种成就父亲是没有机会效仿取得的。即便在他取得了卓越的成就之后，他还是被自叹不如的情感困扰着。他曾经描述自己担任标准石油公司副总裁时期短暂的职业生涯是“与我自己意识的一种赛跑”。从某种意义上说，父亲一生都在挣扎着要配得上自己的家族和继承的遗产。

早在30岁出头的时候，父亲就饱尝“精神崩溃”的折磨——如今，我们称之为抑郁症。从那个时候起，他开始从积极介入标准石油公司的工作中脱离开来。为了恢复健康，父亲带着母亲和我的姐姐阿比——当时她才1岁——到法国南部度假一个月。结果，他们在那里休息了6个月，而且即便在他们回来以后，父亲还是深居简出。过了将近整整一年，他才觉得自己能够回到办公室工作，即便如此，也只是上半天班。

也许可以理解的是，他从来没有直接对我说起过这段故事，虽然有一两回他曾经暗示说，他年轻的时候遇到过一些感情问题。我第一次意识到他曾经经历过困难时期，是在我大学毕业几年以后，当时我有一个好朋友正经历着类似的抑郁。父亲在他身上花了好几个小时时间。我的朋友说，当父亲说起自己的经历时，泪水从他的脸上淌了下来。这时，我才明白他当时的抑郁症有多么严重。

父亲克服了自己的抑郁症以后，立刻辞去了在标准石油公司的职务，全身心投入到慈善事业和祖父个人事务的管理上来。结果，在那十来年的时间里，祖父开始将一些股票和其他资产转给了父亲。1915年，也就是我出生的那年，父亲41岁。那年，他拥有的标准石油公司的股票价值只有25万美元。

祖父在等什么呢？我不敢肯定他是否曾经打算把一大笔财产留给自己的孩子们。他原先计划留给父亲的遗产大概跟留给女儿们的一样多。他会给父亲留下足够的财产，让他过上舒适的生活，按照大多数

人的标准，可以算做“富人”，但从实质上说，比预想的少。祖父在谈到慈善事业时所说的话是发自内心的：“给人带来伤害的最便捷途径就是给钱。”而且他觉得这句话特别适合他自己的孩子们。弗雷德里克·盖茨在给祖父的一份备忘录中说，祖父的财富正在“堆积成雪山”，会“崩塌，从而埋葬他和他的孩子们”。祖父也许有些惊讶地发现自己的巨额财富在他从标准石油公司退休很多年后还在继续升值。他看到自己的儿子正挣扎着处理自己的感情问题，寻找自己在这个世界上的位置，被超出他承受能力的责任压得疲惫不堪。他也许认定，即便把巨额财富全给儿子也无济于事。于是，直到1915年前，祖父可能都计划要在临终前或事先通过遗嘱将自己的大部分财产捐献给慈善事业。让他改变主意的是拉德洛。

拉德洛

“拉德洛大屠杀”——这是后来历史书上的用词——是美国劳工史上最负盛名（或者说最臭名昭著）的事件之一，也是我的家族史上最重要的事件之一。

拉德洛是科罗拉多州南部的一个煤矿小镇，那里的科罗拉多燃油与铁矿公司（Colorado Fuel & Iron, CF&I）——祖父在该公司拥有将近40%的股份——经营着几座煤矿和其他设施。早已退休的祖父仍然持有许多公司的大量股份，但是他将那些股份看成是证券领域的被动投资，平时并不密切关注其管理情况。父亲在CF&I的董事会任职，但是，公司的会议在纽约举行，而他从来没有考察过公司在科罗拉多州的经营情况。

1913年9月，矿工联合会（United Mine Workers）所代表的科罗拉多州南部矿区——包括科罗拉多燃油与铁矿公司在内——的9 000多

名矿工举行罢工，提出了若干项条件，包括工资、劳动时间、安全条件以及——最重要的是——对工会的认可。几个月来，罢工工人与各公司雇用的警卫之间的暴力事件，迫使科罗拉多州州长调来了国家警卫队。整个冬季，形势进一步恶化。1914年4月20日，公开的战争爆发了。在罢工工人与卫兵的激战中，有11名妇女和儿童在燃烧的小帐篷里窒息而死，双方有几十人在该事件发生后的几天里或死或伤，最后迫使威尔逊总统派遣联邦军队强行镇压。

那是一场可怕的悲剧。由于洛克菲勒的名字引发了强烈的情感，因此祖父和父亲都被牵扯进冲突当中。甚至有人在我们西54大街的住所外示威游行，斥责洛克菲勒家犯下了拉德洛“罪行”。

在拉德洛惨案前和惨案后，父亲参加了调查科罗拉多州局势的几个国会委员会。起先，他采取了反对罢工工人的强硬立场——毫无疑问，那是受了盖茨的影响，因为盖茨认为，那些罢工工人比无政府主义者强不了多少。拉德洛事件之后，父亲开始怀疑盖茨的立场。他开除了令人憎恨的科罗拉多燃油与铁矿公司的头儿，聘用了艾维·李。李建议父亲保留一个劳工专家，帮助他解决问题。李远不仅为父亲重新树立了形象，他还说服父亲相信，他必须应对导致矿工们不满的根源问题。

接着，父亲聘用了威廉·莱昂·麦肯齐·金——后来，金先生当上了加拿大的首相，也成了父亲最亲密的朋友。在他的建议下，父亲在科罗拉多燃油与铁矿公司实施了一个“行业代表计划”，成为劳工关系史上的一个里程碑。父亲与金一起到了科罗拉多州，用了几天时间与矿工们会谈，甚至在舞会与矿工的妻子们跳舞。

父亲的目标是，要通过解决劳工的困苦和说服商人认识到自己对工人们负有更加大的责任，以此来改善美国的劳工关系。出于这个目的，他对劳工问题的关注并非到拉德洛事件就结束了，而是把它当做自己今后工作的重心。在20世纪20年代初，他成立了一家公司——行

业关系顾问公司（Industrial Relations Counselors）——为各公司提供劳工关系方面的咨询服务。公司很受人们的欢迎。美国的几家大型公司集团——包括标准石油集团中的几家公司——都应用了它的咨询服务。

拉德洛事件标志着父亲进入了人生的一个新阶段。虽然无论从才华还是从意愿上说，他都不是个商人，但是他表现出了自己的能力和勇气。给祖父印象最深刻的一定是父亲在非常严峻的情形中表现出来的性格中的坚毅和果断。此外，在遭遇严重的个人困境时，他也表现出了这些品质：1915年3月，他敬爱的母亲劳拉久病不愈去世了，一个月后，他的岳父死于大面积脑出血。这些事都发生在我出生前很短的一段时间里。对于我的父母来说，那是一个痛苦的阶段。

拉德洛事件以及后来发生的一切似乎让祖父相信了，他的儿子完全有资格肩负管理他那巨额财富的职责。从1917年开始，祖父逐渐将自己的剩余资产转给了父亲——当时大约有5亿美元，相当于今天的100亿美元。父亲立刻着手重新调整自己的生活，以便承担起巨额资产带来的责任。从根本上说，他的目标与洛克菲勒基金会的宗旨完全一致：进一步“造福全世界的人民”。这就意味着他要继续积极介入祖父创建的各个机构——洛克菲勒医学研究院、大众教育委员会和洛克菲勒基金会——的活动，而他在那些机构中已经承担了主要领导职责。但是，他同时还有机会启动他自己的项目——包含人类活动所涉及的几乎所有领域，从宗教到科学、环境、政治和文化。

第三章　孩童时代

我于1915年6月12日出生在西54大街10号我父母的家里。他们的家并不是范德比尔特家族和第五大道其他人建造的那种带有角楼、雉堞围墙和豪华舞厅的庄园，但也绝不是简陋的房屋。当时，它是纽约市最大的私人住宅，有9层高，屋顶有一个封闭的游乐场。下面是壁球馆、体操房和私人医务室，医务室是我出生的地方，也是家里人得了麻疹、腮腺炎之类传染病时去的地方。二楼有一间音乐室，里面有一架风琴和一架大钢琴；我父母就是在这里招待一些著名艺术家演出的，比如帕德雷夫斯基（Ignacy Jan Paderewski）和博里（Lucretia Bori）。

艺术氛围

屋里到处都是来自世界各地的艺术品，其风格和时代反映了我父母彼此相去甚远的品位和个性。母亲的品位是折中型的，她喜欢包括欧洲和美国的古代艺术和当代艺术。她对当代美国艺术家的兴趣产生于20世纪20年代。在市中心艺术馆主人伊迪斯·哈尔伯特的指导下，母亲买进了希勒、霍珀、德穆思、伯奇非尔德和戴维斯的作品。也正是在这个阶段，母亲结识了利利·布利斯和玛丽·奎因·沙利文，她们也对现代艺术充满激情。她们三人担心，才华横溢的艺术家们没有什么希望在旧式博物馆中露脸——即便有机会，也要在他们去世以后。她们决定建立一家现代艺术博物馆，展示当代艺术家的作品。正是由于她们的努力，现代艺术博物馆（Museum of Modern Art, MoMA）才有可能在1929年问世。

虽然父亲为母亲提供了充足的资金，用于她的个人需求，但她并没有独立的资源用来购买昂贵的艺术品。莫奈、马奈、德加、马蒂斯和其他艺术家的油画都是她力所不能及的。相反，她购买了这些艺术家中一部分人的复制品和素描画，最终积累了相当的数量，其中很大一部分后来被她捐给了现代艺术博物馆。

父亲不喜欢现代艺术。他认为它“不像生活”、丑陋且令人焦躁不安，拒绝母亲把当代艺术品挂在家里他常去的地方。在尊重他的同时，她不改初衷，兴趣越来越浓厚。1930年，母亲把设计师唐纳德·德斯基——他后来监管了广播城音乐厅（Radio City Music Hall）的装修——留下来，将10号住所7层原来的儿童游乐室改造成了一个艺术长廊。

父亲那相对比较传统的品位主宰了房子其他部分的设计，虽然母亲的影响和良好的品位在那些地方也表现得十分显著。母亲完全赞同父亲对古典和经典艺术的欣赏，包括文艺复兴时期和后文艺复兴时期的艺术。母亲热爱美（无论是在什么地方看到的美），但父亲的品位却局限于比较传统的和现实主义的艺术形式。

10号住所整修之后不久，我父母就没有地方存放他们购买的一些大型重要物品了，于是他们又买下了毗邻的房子。10号住所的3个楼层的墙壁上开了几道连通门。父亲就在这里展示着他最喜爱的一些作品，包括18世纪哥白林（Gobelin，欧洲古典纤维艺术）的10张挂毯——《卢卡斯之月》（The Months of Lucas）——那原是为路易十四编织的——和15世纪早期法国哥特式的一套挂毯——著名的《猎捕独角兽》（Hunt of the Unicorn）。

我很喜欢独角兽挂毯，常常带客人穿过挂着那些挂毯的房间，一幅一幅地向客人们讲解被追捕的独角兽的故事。其中有一个客人是纽约州的州长阿尔·史密斯——当时他是我姐姐婚礼上的一个客人，他耐心地聆听着我的讲解，后来给我寄来一张他个人的照片，并签字“给我

的朋友戴夫，阿尔·史密斯”以示感谢。20世纪30年代后期，父亲将这两套挂毯都送给了纽约大都会博物馆（Metropolitan Museum of Art），那套独角兽挂毯在曼哈顿岛北端附近翠亨堡里都市修道院艺术博物馆中依旧显得很有特色。

父亲为之骄傲、欢欣的是他收集的大量中国明朝和清朝康熙时期的陶瓷。1913年，他就买下了J·P·摩根公司（J. P. Morgan）大量收藏品中的很大一部分，并且终身保持了对这些美轮美奂物品的浓厚兴趣。他收集的康熙时期的物品中有很多是巨大的宽口陶器，它们比我小时候的个头还要高。它们被安置在特别定做的台子上，展放在10号2层几个房间里的显著位置。那些陶器看上去磅礴宏伟——有种排山倒海的气势。他还买了许多小一些的物品，包括神话传奇动物和人物的塑像，色彩细腻，巧夺天工。我的脑子里至今还能想起一幅画面——那是他用放大镜在检查自己打算买下的陶瓷，要确保那些陶瓷未曾破损、修复过。

母亲也喜爱亚洲艺术，但是她更喜欢中国和朝鲜的更加古老时期的陶瓷和雕塑，以及亚洲其他地区的佛教艺术形式。她在12号有一间屋子，我们称之为“佛教屋”，里面有许多佛像和观音像，屋子里的灯光调得很暗，整个屋子弥漫着浓郁的焚香味道。

母亲在收藏方面还有一个搭档，是她的大姐露西。露西姨妈从小就几乎全聋了，你必须站到离她很近的地方对着她的耳朵大声喊，才能让她听见。尽管有此残疾，她却是个意志坚定的旅行家。在20世纪20年代和30年代，她周游世界，走访了许多偏远的地方，而当时旅游是一种比现在危险得多的活动，尤其对未婚妇女来说。1923年，露西姨妈乘坐火车在北京和上海之间旅行的时候，遭到了土匪的袭击。火车上有数人被杀，她也被绑架了。她被放在驴背上藏进了深山，当时，土匪的计划是要挟持她索取赎金。当土匪们听说政府的军队在穷追不舍的时候，便突然将她抛弃了。露西姨妈在半夜时分摸索着来到

一个带有围墙的村庄。她没有获准进去，便在一个小窝棚里过了夜，直到早晨才被允许进村。那天晚些时候，她才获救。

无论到什么地方，露西姨妈都要购买艺术品——而且常常是在偏远的地方，以最低廉的价格购买。她还时不时地为母亲买些东西，然后用大柳条箱托运到我们在纽约的家。幸运的是，露西姨妈很有品位。她对日本江户时期（1600~1868年）的花鸟复制品和能乐舞装束产生了浓厚的兴趣——这些在日本十分珍贵，且非常罕见——并在40年的时间里买进了许多。此外，她还收集了一大批欧洲和英国古陶瓷，包括18世纪迈森陶器的全套Monkey Band，造型设计是约翰·坎德勒。她在1955年去世以前，将这些收藏品的大部分留给了罗得岛设计学院（Rhode Island School of Design）——我母亲也为该学院捐献了她收藏的18世纪、19世纪日本艺术大师葛饰北斋、歌川广重和喜多川歌麿的复制品。

学校时光

从周一到周五，我们的日程安排从来没有变化。我们被早早地叫醒，在父亲的书房里完成了早祈祷后迅速吃些早饭。父亲让我们学习《圣经》里的选段，并要求我们背诵。然后，我们每人轮流朗读一篇诗篇或《圣经》里的另外一节。最后，我们一起祈祷。父亲严厉而不失温柔地向我们解释我们所念内容的意思。嬉笑打闹或者中途插话是绝对不允许的。祈祷总共需要10~15分钟。母亲和我姐姐巴布斯都不参加祈祷。

除了约翰以外，我们都在哈勒姆附近的第123大街和莫宁赛德大道的林肯学校上学。父亲认为男孩锻炼身体很重要，因此，每天早晨，我们都要在前厅穿上冰鞋，沿着中央公园的外围通过第五大道前

往市中心。小一些的时候，我和温思罗普只能滑到第72大街，而内尔森和劳伦斯经常滑到第96大街。开着纳什轿车跟在我们身后、准备在我们精疲力竭时接上我们的是爱尔兰康坎农家的三兄弟之一，他们一开始的时候当我们的马夫，后来都或多或少学会了开车。他们很不习惯坐在车里，最喜欢的是驾驶我们的电动车。电动车在亨利·福特的T型车问世之前非常流行，因为它就像是四轮马车，司机像马夫一样弯腰坐在上面。

林肯学校不是那种典型的富家子女上学的私人学校，不像男孩上的勃朗宁或圣伯纳德，也不像女孩上的蔡平或布里尔利。那里的学费相当低，具有竞争性，来自任何家庭背景的孩子都可以上。林肯学校对男女生都开放，其生源构成在市里很有代表性。在我的班里，只有几个孩子来自富裕商人或银行家的家庭，大多数同学来自中产阶级的学术界和艺术界家庭。其中之一是特西姆·佐拉奇，是著名雕塑家威廉·佐拉奇（William Zorach）的儿子。有几个孩子来自新近移民到美国的家庭，有一个还是白俄罗斯移民。我的同学都很聪明，而且——跟我一样——对活动的兴趣大于对体育的兴趣。

当时，林肯学校与纽约所有其他学校不同的是其实验教材和教学方法。父亲热烈支持约翰·杜威的教育方法和学校改革，并给予了慷慨的支持。父亲和林肯学校的其他创始人们相信，现代学校必须不仅仅是灌输公式数据和让学生死记硬背的场所；学校必须成为学生学习如何自己动脑筋解决问题的地方。经营林肯学校的是哥伦比亚大学师范学院（Teacher’s College of Columbia University），早年的相当一部分经济支持来自大众教育委员会，是实践杜威教育思想的实验学校。

林肯学校强调孩子们有学习和在自己的教育方面扮演积极角色的自由。在大多数课程中，我们没有教科书上具体的阅读作业，而是被要求去图书馆搜寻资料。从根本上说，老师教我们的是如何学习，而不是简单地重复灌输给我们的知识。但是，这种方法也有一些缺点。

拿我来说，我在阅读和拼写方面很弱，而我的老师们根据“进步型”教育理论认为那是无关紧要的。他们认为我只是读得比较慢，会自己成长起来的。结果，我的阅读能力以及我的拼写能力随着年龄的增长，只是略有提高。我所有的兄弟姐妹——除了巴布斯和约翰——在朗读方面都多少有些困难。

在另一方面，我在林肯学校遇到了几个非常好的老师。我终身对历史的兴趣要归功于我的六年级老师埃尔米纳·勒克——是他把过去描绘得栩栩如生。虽然在某些方面，林肯学校造成了我后来的措手不及，我还是在17岁那年进入了哈佛大学，并在那里以良好的成绩完成了学校课程。

波坎蒂克

冬天的时候，全家到威斯特彻斯特县波坎蒂克山上的宅子里过周末，就在如今横跨哈得孙河的塔潘齐桥的北面。我们开着一辆新普利斯车上的山。车顶很高，一个中等身高的人完全可以站在车里。车上有折叠侧座，连司机在内，可以非常轻松地容纳7个人。对于孩子们来说，那条路似乎永远走不完——当时没有现代公路，从曼哈顿出发走了大约一个半小时，而且我清楚地记得座位上的长毛绒味道总是让我感到有点晕车。

从19世纪90年代开始，祖父就在其兄弟威廉在哈得孙河边地产附近的波坎蒂克购买房地产。威斯特彻斯特县的西南部地区当时还是荒郊野外，有大片大片的树林、湖泊、田野和小溪——到处都是野生动植物。最后，我们家买下了波坎蒂克山四周以及波坎蒂克山小村庄大部分地块，共计约3 400英亩的土地。那里的大部分村民都为我们家族工作，住在祖父所有的房屋里。

我的祖父母住的木屋在1901年被大火烧毁。他们没有就地重建，而是搬进了山下的一些小房子里——名叫“肯特屋”（Kent House），他们在里面感觉心满意足。在父亲的再三催促下，他们最后在山顶原来木屋的旁边建起了一栋更大、更结实的房子。祖父从1912年起住进了“基魁特”，直到他于1937年去世。在这之后，母亲和父亲搬了进去。

我父母在“公园”里的第一个家——“阿比顿山庄”——是“基魁特”往山下走的一个木结构房屋，很大、很凌乱。“阿比顿山庄”的内部装修格调欢快，到处都是橡木面板和地面，给人以温暖、舒适的感觉。宽宽的金色橡木楼梯从门厅引向二楼，一张巨大的橡木桌子几乎占据了整个前厅。我记得自己正是在那张桌子上，在1929年股市崩溃的那天看到了《纽约先驱论坛报》（New York Herald-Tribune）的头版。很多房屋里都有壁炉，包括几间卧室。客厅的壁炉在天气寒冷时总是烧着，为客厅营造了一种温暖的氛围。带有玻璃门的书架占了整整一面墙，存放着著名作家的成套图书——包括狄更斯和斯蒂文森——以及纪念维多利亚时期美国的《乡村生活》（Country Life）和《圣尼古拉斯》（St. Nicholas）杂志的合订本。房子里唯一突出的绘画是乔治·英尼斯的一幅大型风景画。

在客厅和餐厅之间，有一条长长的走廊，两边的墙上挂满了大型动物的头颅。我不知道这些都是从哪儿来的，父亲当然从来没有参加过非洲的徒步旅游。罗斯福时代过去后没多久，动物镶嵌画等纪念品就成了时尚。还有一个填充式大企鹅站在前廊，那是伯德少将送给父亲的，感谢父亲为他的极地探险所提供的经济支持。在那些日子里，伯德少将经常来我们家。他第一次去南极考察的时候，从小亚美利加给我发了一份电报，说他用我的名字给一个中转营地命了名。这对于一个13岁的男孩来说是激动人心的事。伯德在罗斯海附近发现了山脉，并将其中之一命名为洛克菲勒山脉——这个名字一直沿用至今。

另一位著名的客人是查尔斯·林德伯格——1927年，他在独自一人飞越大西洋后不久，就和我们一起度过了一个周末。

纽约中央铁路的一条支线——帕特南支线——正好穿过祖父拥有的一块地，就在大门的外面有一个小车站。我记得夜里躺在床上就能听到蒸汽火车的鸣笛和嘎吱嘎吱的车轮声。在我卧室窗户的外面有一棵大枫树，秋天的时候一片艳红。树叶飘落的时候，我能看到斜坡的草坪上，一群羊在高尔夫球场旁吃草——有个苏格兰牧羊人正在附近放牧，不让草长得太高——抬头眺望，是山上的“基魁特”。

我迷上了研究自然，尤其是收集甲虫，那是有一年夏天我和小亨利·福特在缅因州上了一堂自然历史课的结果。在暖融融的春夜，我常常在卧室外门廊的灰泥墙上挂起一张床单，并在前面放一盏灯。甲虫以及其他昆虫就会成群结队地蜂拥而来，用不了多久，床单上就会爬满昆虫。我可以在一个晚上就轻而易举地收集到30多种甲虫。令人悲哀的是，如今已经不可能取得同样的辉煌战果了，显然是由于人们过多地应用了杀虫剂。作为一个孩子，美洲大螽斯、知了和其他昆虫的大合唱常常令我夜不成眠。如今，在夏末季节，我们有时还能听到一些大螽斯的鸣叫声，但是非常少见。令人悲伤的是，雷切尔·卡森在其《寂静的春天》（The Silent Spring）中准确地描述了杀虫剂会在全世界产生的影响。

有两个电工住在山庄里，名字起得非常贴切——贝尔先生和巴茨维尔先生（两人的英文名字原意分别是“铃”和“铃声”）。巴茨维尔先生的女儿路易丝与我同岁，而这一点在我5岁的时候曾经让我确信，我们两人命中注定会结婚。下雪的天气里，“基魁特”四周无边无际的斜坡草地最适合滑雪橇，我和路易丝经常一起冲下山坡。除了路易丝和庄园雇工的其他几个孩子以外，我没有多少伙伴。有时，我会带朋友们出去度周末，但更多的时候，我是独自一人。

但是，山庄是孩子的天堂。在我十一二岁的时候，父亲在“阿比顿山庄”的山坡上面建造了一个大型“娱乐房”，里面有体操房、室内泳池、保龄球道、壁球馆，以及我为祖父准备鸡宴的厨房。10年以后，父亲又添加了一个室内网球场，上面是巨大的玻璃穹顶，有一个为看球的人准备的休息场所，还有一些冬天保温的壁炉。好玩的地方数不胜数，但是，我记得自己通常不得不独自玩耍，或者跟周末时过来的家庭老师一起玩。

锡尔港的夏天

夏天，我们总是去缅因州芒特迪瑟特岛东南海滩锡尔港的艾里，离巴港不远。我们常常在波坎蒂克庆祝祖父7月8日的生日，然后于第二天北上。举家迁移是一项复杂的后勤工作，要求准备好几个星期。大小箱子都要从储藏室里拖出来，装上我们可能会在将近3个月的避暑期间需要的所有物品。在我们出发的那天，工人们把箱子装上卡车，同时搬上冰箱，里面是消过毒的牛奶，以便孩子们在火车上喝。所有东西都要送到宾夕法尼亚车站，然后装上火车。“阿比顿山庄”到处都是喜人的繁忙景象和让人迫不及待的感觉，而我们则匆忙地收拾着我们不得不带上的所有东西：书、游戏和健身器材。

炎热潮湿的夏日，到了下午三四点钟的时候，我们会离开波坎蒂克，前往纽约市。家人和仆人们就能占整整一节普尔曼式卧铺车厢。除了母亲、父亲和6个孩子以外，还有保姆、家庭教师、私人秘书、父亲的贴身男仆、女侍者、厨房女佣、客厅侍女和家庭女仆——各自都有明确的职责分工——来照料在艾里的大约100个房间。我父母在1908年将它买下以后又大大扩建了一番。除了普尔曼式卧铺车厢以外，父亲还把一节车厢挂在火车上，里面是他从来都带着消夏的马匹

和马车。有个马夫睡在那里，以确保在16个小时的旅途中不会发生意外。

巴港快车从华盛顿出发，中途在巴尔的摩、费城和纽约停留，以便加挂卧铺车厢。我们在下午5点左右上车，夜里经过新英格兰，第二天早晨——就像是变魔术一样——我们会经过缅因州蜿蜒的海岸线，看着外面碧蓝耀眼的涟漪。

火车到达弗伦奇曼湾前的芒特迪瑟特渡口时，我们会激动地走出车厢，呼吸着缅因州空气中的香脂味，指着远处巍峨的卡地拉克山。父亲监督着箱子、行李、马匹被运下火车。我们每个男孩都会帮着提包裹走上“诺伦比加号”轮船，准备乘船上岛。

所有物品都安全上船后，“诺伦比加号”便缓缓地驶离码头，航行4个小时去锡尔港。渡船会首先停靠巴港，在那里，许多乘客会带着他们的老式箱子和其他物品下船。接着，“诺伦比加号”便调头前往锡尔港。最后，到了下午三四点钟的时候，我们便靠岸了。在经过了将近24小时的旅行之后，我们终于抵达了目的地，等在我们面前的是整个漫长的、美妙的夏天。

相比之下，如今从威斯特彻斯特坐飞机只需要两个小时就能到达我在锡尔港的家。虽然速度快了许多，但我还是怀念在火车和渡船上看到的景色和听到的声音，以及对缅因州漫长夏日的甜蜜向往。

我的儿时记忆之一就是锡尔港。当时有报道说，有一条死鲸鱼在附近岛屿被冲上了岸。父亲安排了一条船，带着全家人去看死鲸鱼。当时，我才3岁，被认为太小了，不能跟他们一起去。我记得自己站在码头，眼看着别人离开，痛哭流涕，向我的家庭教师哭诉说“我一辈子都没有见过鲸鱼”，而且可能永远不会再有机会看到鲸鱼了。

到了1900年，巴港已经成为新英格兰最时髦的避暑胜地之一，与罗得岛的纽波特齐名。同在弗伦奇曼湾蜿蜒的海岸线上，巴港到处都是围着山墙的富人豪宅，港口停满了大型耀眼的游艇；而9英里之外的锡尔港却安静得多，也保守得多。我父母觉得巴港太过华丽、太过炫耀，很少去那个地方。像无线电业的阿特沃特·肯特、金宝汤公司的多兰斯和芝加哥的波特·帕尔默这样的富豪家庭常常在那里举行盛大的晚会。乐队在他们豪宅外的水面上停留的游艇上彻夜演奏，人们通宵达旦地狂舞，快艇载着宾客来回穿梭，觥筹交错。

我父母反对这种奢侈的炫耀之举，尤其是因为他们大量供应烈酒，即便是在禁酒期间。关于巴港的上层社会，有许多谣传，甚至有人说肯特先生养了一个情妇！当然，对于这种流言，我当时年纪太小，主要是从我哥哥们那里听来的。

夏天，父亲把大量的时间花在55英里长的马车道上——那是他在自己拥有的土地上修建的——以及在阿卡迪亚国家公园（Acadia National Park）里骑马、驾车。这些都是工程设计和细致规划后创造的奇迹，展现了海洋、山峦、湖泊和森林的迷人景色。

父亲不喜欢划船，很少在水上冒险。他喜欢室外的地面活动：比如骑马、驾车，喜欢在丛林中漫步。这令母亲大为失望——她是在纳拉甘西特湾的一个水手家庭长大的。最后，父亲买了一艘36英尺长的单桅帆船——取名为“杰克塔”的扫雷船，显然是送给我哥哥们的礼物。作为家里最小的一个，我乘坐这艘船的时间不多，虽然在我17岁那年，我和一个朋友一起驶船向东穿过帕萨马寇地湾危险四伏的水域，到过100英里外布伦瑞克的圣安德鲁斯。“杰克塔”没有马达，因此，为我们家族工作了许多年的奥斯卡·巴尔杰船长坐着龙虾船跟在后面，以防两个极其缺乏经验的水手遇到真正的麻烦。

我一直非常喜欢缅因州，可是我现在意识到，我在那里避暑的时候，有一种离群索居的感觉。我们有一大家子仆人、家庭教师，但因

为在艾里什么都不缺，因此我从来不在俱乐部上网球课，也不去西北港游艇俱乐部跟其他孩子们一起上帆船课。我从来没有像在锡尔港避暑的大多数孩子们那样成为某个集体的一部分。当时，我不敢肯定自己是否意识到自己缺少了什么。我喜欢一个接一个的法国家庭教师——他们是父亲挑选来陪伴我们的——而且他们都竭力地讨我的欢心，但是他们远远代替不了与我同龄的孩子们的陪伴。

在我的甜蜜记忆中，我的保姆们——实际上是家庭女教师，她们总是处处保护我。我的第一个保姆阿塔·艾伯森——不知何故我当时叫她“宝贝”—— 一直把我带到了10岁。第一次世界大战期间，她在驻菲律宾的美国军队里当护士。我记得自己第一次从她那里听说了芒果的甘美。许多年以后，我第一次去亚洲时就亲口尝了尝，从此它成了我最喜爱的水果。“宝贝”之后是弗罗伦斯·斯凯尔斯，我当时叫她“猫咪”。她是你能够想象得到的最温柔、甜蜜的女士之一。在我忙着摆弄自己收集的甲虫时，她就给我念书。

我姐姐的家庭教师里贾纳·德帕蒙是个俄罗斯贵族，她的全家是在革命期间逃出来的。她长得很美，黑头发，黑眼睛。她的法语说得很好，但几乎不会英语。她很善良，经常跟我一起玩一种叫做“贝加蒂”（Peggaty）的棋盘游戏。我玩得很好，或者说自认为玩得很好，因为她通常都会让我赢。

六种不同个性

我的兄弟姐妹们觉得我实在太小，不配跟他们一起玩耍。我们几个当中，最大的是姐姐阿比——我们都叫她巴布斯——比我大12岁。我还是个小孩子的时候，她已经开始了社交活动，每天夜里出门，直到清晨；有一两次，我记得我正在穿溜冰鞋准备去学校的时候，她才

刚刚回家。比巴布斯小两岁半的约翰排行老二，已经穿上了长裤——真的，我们家的孩子都穿着灯笼裤、长袜子，直到我们长到十几岁——因此，我也把他看成是准大人阶层。内尔森和劳伦斯也比我稍大一些，分别是7岁和5岁。跟我年龄最接近的是温，比我大3岁。

很有意思的是，尽管家庭管教和基因遗传相似，兄弟姐妹之间却有着巨大的差异。最大的两个——巴布斯和约翰——最先受到父亲的教养和刻板个性的影响。

在我的印象里，当时的巴布斯已经进入了叛逆阶段，而这个阶段从某种意义上说，持续了整整一生。父亲显然希望自己的第一个孩子是个虔诚的基督教徒，做的事情让他觉得是有教养的女士所应当做的。他的确很宠爱巴布斯，但他在急于把她塑造成十全十美的谦恭、慈善的典范的过程中，经常絮絮叨叨地给她上行为端庄、财富责任方面的课。巴布斯却总是反其道而行之。如果父亲希望她做什么事情，她总是拒绝，或者做出相反的事。例如，父亲强烈反对烟酒，提出如果我们在21岁之前不吸烟，就给我们每人2 500美元；如果我们一直到25岁都没有吸烟，则另外再给2 500美元。鉴于我们得到的生活津贴的数额，这笔钱在当时还是相当可观的。我觉得巴布斯压根就没有当回事。当着我们父母的面，她依旧明目张胆地吸烟。

巴布斯在拒绝慈善捐款方面是最顽固的。祖父和父亲希望我们所有人都能以他们为榜样，并鼓励我们拿出我们津贴的10%，捐献给教堂和其他慈善事业。刚开始的时候，那是一笔很小的数目——每个月只有几美元——但是在父亲眼里，这是我们品德和家教的一个根本组成部分。巴布斯拒绝掏哪怕一分钱，以此来表示自己的独立性。她为此付出了沉重的经济代价，因为父亲对她不像对他的5个儿子那样慷慨。

这种反抗对双方来说都是痛苦的。父亲对她的行为失望透顶，并为她对他的敌意而伤心。对巴布斯来说，日子变得越来越不好过。在

她20岁刚出头的时候，有件事对她的生活产生了长期的影响。因为驾驶她那辆斯图兹超速而收到了罚单，她十分害怕如果被父亲发现他会说什么。她的未婚夫戴夫·米尔顿是个律师，试图通过他所认识的一个法官把罚单的事情“摆平”。媒体获悉此事后，在街头小报的头版连续报道了数日。我父母十分恼怒，我的姐姐更为沮丧。最后，看到她的确很痛苦，父亲理解了她的处境，没有做出她所害怕的反应。但是，从那天开始，她对自己的声名狼藉惊恐万分。她把自己封闭了起来，不再是从前那个欢快爱玩、喜欢聚会的女孩了。

巴布斯聪明伶俐、漂亮能干，可是出了那件事以后，她的情绪就一直不稳定。她喜欢旅游，但最微不足道的不便或耽搁都能给她带来沉重的打击。如果洗澡水温度不合适，如果吃饭的时间不是绝对准时，如果没能带上适合天气或晚餐聚会的衣服，她都会极度沮丧。结果，她的脑子里一片空白，只能把自己所有的出行看成是失败。她的叛逆似乎掉转“枪口”对准了自己——斗争还在继续，永远得不到解决。

在我10岁时，22岁的巴布斯嫁给了戴夫·米尔顿。他家一直是我们家的好朋友，无论是在锡尔港，还是在波坎蒂克。起初，她把婚姻看成是躲避父亲的一个途径，她在主理家庭大事并与母亲保持着联系的同时，她的生活与我们完全脱离了。

约翰，当然，是带着“名头”的。他是约翰·D·洛克菲勒三世，是长子也是理所当然的继承人。在所有的孩子当中，约翰的个性最像父亲；他工作很努力，很勤奋，责任感很强。但是，父亲的标准太高、太严格，约翰从来不能指望从他那里获得完全的认可。所有成就、成功都是理所应当的——归根结底，洛克菲勒家的人就应当如此表现——进一步说，你必须小心不能因此而飘飘然，以为自己有多么了不起。由于尽善尽美成了惯例，因此，约翰唯一能做的就是做好。虽然可能没有明说，可父亲的反应总是让他感到他应当能够做得更好。

约翰具有“紧张个性”是不足为奇的。在社交环境中，他表现出极度的忸怩羞涩、腼腆拘束，会为自己说过的话或有过的想法自责好些天。他跟父亲一样，患有某种疑心病，总是担心自己的身体，在孩提时代，他各种过敏、小病不断，虽然没有一次病得很严重。也许因为他太像父亲了，因此除了巴布斯以外，约翰注定与父亲矛盾最大，可是这一点到若干年后才得以暴露。

约翰和阿比在与父亲相处的问题上，采取的是相反的方式。阿比处处反抗，尽可能在所有方面表现出不同；约翰——尤其是年轻的时候——则努力要取悦父亲，唯命是从，尽量按照父亲希望的那样做个善良、尽职、宽厚的人。在有些方面，他的努力是徒劳无益的。在普林斯顿上学的时候，约翰问父亲在班级舞会的那一周能不能用一辆车。父亲满足了他的愿望，但表示出极度不悦。父亲习惯性地将儿子向父亲提出的简单且几乎非常普通的请求——使用家里的车——提升到一个高度，演变成一堂品德教育课。他说，自己上大学的时候，连一匹马都没有，因为他不希望跟别的男生有什么不同。他强调了约翰可以扮演的重要的“民主”角色——即“在别人有车的时候自己没有车也能处之泰然”。约翰在回信中说，在洛克菲勒家的人有责任作出牺牲来促进民主精神，那种牺牲应当有个限度。这是约翰允许自己作出的最大嘲讽，而事实上，他在信的最后表达了自己的歉意。

在内尔森总是找茬儿的时候，约翰的日子不可能好过。内尔森是我们这代人中第一个成功地挑战父亲在教养孩子方面诸多清规戒律的极限的人。

约翰与内尔森的反差是巨大的。约翰羞怯腼腆得叫人生怜，而内尔森则擅长交际、性格外向，喜欢成为人们关注的焦点。让约翰感觉不堪重负的责任和义务，在内尔森看来似乎是小菜一碟。内尔森好像研究了巴布斯和约翰的情况，并决定在处理与父亲的关系问题上不会再犯他们两人的错误——不去作徒劳无功的反抗，也不臣服于洛克菲

勒家的威严。如果他坏了规矩，就像巴布斯那样，他也不会那么肆无忌惮地让父亲大为恼火，而是为了好玩，而且能够逃避责罚，或者取得某个重要的结果。如果他像约翰那样准备取悦于父亲，那是为了实现某个明确而精心设计的目标——得到自己想要的东西，而且他常常能如愿以偿。

内尔森是按外祖父内尔森·奥尔德里奇参议员起的名字。但是，尽管内尔森既仰慕祖父又仰慕外祖父，但他觉得重要的是，自己是在祖父洛克菲勒的生日那天出生的。他让人从该巧合中认定他是真正的洛克菲勒家族的旗手。然而，他自己的事业却与外祖父奥尔德里奇更加贴近——从政。不论怎么说，在我们家，内尔森在政治上很精明，甚至很狡猾。他是个天生的领袖，充满了自信。责任的重担——根据父亲的定义——并没有把他压垮，而且他似乎为自己是名门家族的一员而感到欣慰。他还是家里最淘气的一个：他常常在我们早晨祈祷的时候偷偷地用橡皮筋弹我们，而且对父亲的斥责也满不在乎。

内尔森是我的偶像。在充满了责任和约束的家里，内尔森知道如何享乐，仿佛那些约束只不过是微不足道的障碍，可以轻松地躲避过去。在大多数情况下，他都奇迹般地逃脱了严厉责罚，而对他的惩罚甚至好像从来都不起作用，因为母亲喜欢他的活泼和独立，而且也许母亲悄悄地用微妙的方法在鼓励他那无忧无虑的淘气行为。当他偶尔注意到我，并要我参加他的某个“探险”之举的时候，我的生活立刻变得更加美好，也更加激动人心。

劳伦斯——他的名字拼写之所以不同寻常，是因为它取自我们的祖母劳拉——是个哲学家，很有创新性。他跟约翰一样沉默寡言，有点儿不合群，但他不那么羞怯，更有冒险精神。他在普林斯顿上学，与一群追求快节奏的人同住一个宿舍的时候，他对我说，他相信任何事情只能试一次。他思维敏捷、聪明伶俐，但不是一个特别优秀的学生。他那天生的魅力和与众不同的态度对女生来说很有吸引力，而他

总是对那些女生作出热烈的回应。然而，年轻的时候，他在不断地寻求正确的人生道路。后来，他成了一个取得巨大成功的风险投资家和环保主义者。他对超凡脱俗的想法有着无穷无尽的兴趣。

内尔森和劳伦斯形成了一个不可分割的团队，在他们的成年生活中，他们一直保持密切的联系。比较凌厉、比较外向的内尔森自然成了他们探索过程中的领袖，但比较安静、比较专注的劳伦斯则能够不懈地追寻他们的目标。他们最喜爱的是格雷的小说，并在他们的现实表现中模仿小说中的人物。结果，内尔森开始称呼劳伦斯为“比尔”，因为那样听起来更像牛仔。直到他去世之前，他一直沿用这个称呼。

还是个年轻小伙子的时候，劳伦斯就表现出了他在金融方面的精明。他和内尔森从洛克菲勒研究院买了几只兔子，放到波坎蒂克养着，然后把生下来的小兔子卖掉，赚取可观的利润。几年以后，他们两人——约翰也帮了些忙——在缅因州母亲的花园附近的树林里盖了一个木屋，作为他们的秘密藏身处。他们自己伐树，再用一匹小马把木料拉到现场，然后盖起了房子。他们的房子盖得相当像样，虽然我是在长大成人之后才看到那间屋子，因为他们绝对禁止我和温接近那个地方。他们的警告完全吓住了我，因此我从来没有试图寻找那个木屋，直到数年以后。

温斯罗普在家里处于一个尤其困难的境地。内尔森和劳伦斯在一起的组合像是一个他没有被邀请加入的俱乐部，而比他小3岁的我是一个他不想加入的俱乐部。他受到他们无情的奚落，然后把从他们那里受到的气一股脑儿地全部发泄在我身上。温的童年不是特别幸福。他跟我一样，有点儿太胖、太笨拙，内尔森和劳伦斯没少嘲弄他，给他起了个外号，叫“小胖子”。有一次，内尔森哄骗温跟他玩跷跷板，然后当他跷在半空的时候，突然跳下来，让可怜的温狠狠地摔到了地上。温操起一把铲子追赶内尔森，一心要把他——我敢肯定——扎个透心凉，要不是父亲阻止的话。

长大以后，在温当了两届阿肯色州州长、身患慢性酒精中毒症的时候，内尔森做出了一些援助的姿态，但温还是觉得他有些虚情假意、来得太晚。温十分怨恨内尔森，觉得自己从他那里总是受到屈辱。

作为家里最小的一个，我得到了母亲的特别照顾，但温并没有获得多少补偿。温天生具有特殊的领导才能，这一点在他出色的服役阶段，以及后来在阿肯色州从政时期得到了充分的体现。但是，他从来不喜欢他在社交圈和学术界的伙伴们。他把自己的大量时间花在他的酒肉朋友身上，而那些朋友看重他的原因是因为他的金钱和地位。他痛恨学校，因此，当他在耶鲁上大专被开除的时候，他实际上感到有些如释重负。温性情急躁，反对传统，精力充沛。我认为他在拼命争取获得父亲的肯定，可是他在学业上的失败，以及他与那些我父母不认可的朋友在一起时的无节制行为，使父亲很少给予他所渴望的认同。

还是孩子的时候，我们就意识到自己属于一个与众不同，甚至不同凡响的家庭，但是，这种意识反映在我们每个人的身上都不一样。对有些人来说，这是一种负担；而对有些人来说，这是一种机遇。母亲和父亲都深深地关怀我们每一个人，希望我们拥有最好的生活，并且通过他们各自的方式试图告诉我们他们觉得什么样的生活最美满。母亲是个卓越的女性，她那优雅的个性和潇洒的行为对每个人——尤其是她的孩子们——都产生了积极的影响。父亲更加严厉一些，当然也更叫人敬畏。然而，我对我自己以及我们家的传统的理解，很大一部分要归功于他的努力——他努力向我展示与洛克菲勒这个名字相连的特殊的艰辛，以及我不可避免要继承的世界的现实情形。他的成就对我是一种激励。

第四章　旅行

作为洛克菲勒基金会和洛克菲勒研究院的董事长，同时又要忙于许多其他活动，父亲对于我和我的兄弟姐妹来说有点难以接近。事实上，我们唯一看到他不那么一本正经的一面的机会，是我们在儿时跟他一起旅行的时候。那些难忘的旅行——以及我受到的正规教育——帮助我培养了我后来孜孜追求的兴趣，塑造了我的今天。

那些旅行——我在这里要讲述其中的4次——并不是典型的家庭度假。我们曾经从弗吉尼亚州又脏又乱的威廉斯堡镇旅行到怀俄明州巍然的大蒂顿山，从凡尔赛辉煌灿烂的太阳王宫殿旅行到努比亚地区尼罗河上游的岸边。这些不同寻常的出游让我认识到了是什么价值观念在促使父亲做出慈善举动——并非总是出于某种宏伟蓝图的一部分，而是出于自然，因为出现了可以做些应当做的事情的机会。那些旅行还在我心中埋下了种子，让我后来对旅游和国际事务充满热情。

救生圈和贺喜巧克力

父亲明白孩子焦躁好动，尤其是在长途汽车旅行中，因而总是随身带些救生圈、贺喜巧克力和其他好东西，在旅行途中适当的时候分给大家。他还借旅行的机会教我们如何旅行。他向我们展示，如果我们整整齐齐地装箱打包，就能比胡塞乱放装更多的衣服。他教我们如何叠夹克外衣，这样从箱子里取出来的时候就不会有褶子。他给我们每个人都分配了工作，比如在我们到达某个饭店的时候负责确保行李

能够正确地送进各个房间，以及给行李员、门童和中途帮助过我们的其他人付小费。大孩子则负责处理饭店结账事宜。

1926年春天，重现历史之旅

1926年的春天，母亲和父亲带着我、内尔森、劳伦斯和温斯罗普前往费城，然后接着去弗吉尼亚，参观独立战争和南北战争遗址。父亲答应在汉普顿学院——位于弗吉尼亚汉普顿的著名黑人大学——发表演讲。我们家曾经为该学院提供过大量经济支持。我们在校园里待了一天，跟学生们交谈，还参加了教堂的活动。

第二天上午，我们爬上车，前往里士满。父亲要在那里与州长哈里·F·伯德一起讨论谢南多厄山谷的环境保护工作。父亲此前已经决定，他要在威廉与玛丽学院（College of William and Mary）的故乡威廉斯堡停留，看看美国大学优秀生全国性荣誉组织的国家纪念堂工程进展情况。该组织的第一分会坐落在校园里。父亲在布朗读大学的时候曾经被选入这家全国荣誉联谊会，答应负责建筑工程的筹资运动。在这一小段的旅途中，给我们当导游的是教士W·A·R·古德温博士，他是布鲁顿堂区教堂的首席神父，也是该学院的兼职开发官员。

古德温博士一大早就在去小镇的路上接我们。那是个明媚的春天，到处是盛开着的花楸和杜鹃花。他带我们参观了纪念堂，然后又领着我们转了转那座静谧的小镇——它在美国独立战争之前曾经是弗吉尼亚的首府。但是，战争结束后，首府搬到里士满时，该镇进入了一个漫长的缓慢萧条时期。许多辉煌的建筑——包括州长的宫殿和镇长官邸——事实上已经成了一片瓦砾。古德温博士是个很有口才的导游，一个非常出色的推销员。当我们参观漂亮但已然破旧不堪的砖楼——乔治·威思的官邸——时，他称赞了精美的建筑，但伤感地指出了

建筑物的失修状况。父亲注意到了这种情况，后来同意提供重建所需要的资金。

那只是父亲在意义最重大的再现历史项目中微不足道的投资。该项目给他带来的乐趣不亚于他一生中在慈善领域所做的所有善举。在30多年的时间里，他拿出了大约6 000万美元，用于购买小镇中心区域并将它恢复到真正的殖民时期状态。如今，威廉斯堡成了数百万美国人的旅游胜地，是历届美国总统骄傲地向来访的外国元首展示的地方——那是早期美国以及美国风俗和传统的一个缩影。注

1926年夏天，西部探索之旅

我第一次随父母长途旅行是在1926年的夏天，前往美国西部。我们乘坐的是一节私人的普尔曼式火车车厢——波士顿。该车厢通常是留给纽约中央铁路公司董事长专用的。我们在铁路沿线的许多地方下了火车，然后坐汽车参观一些国家公园和其他有趣的地方。除了我、母亲、父亲、劳伦斯和温斯罗普以外，我们这一行人中还有一名法国教师——他每天都要给他在法国的未婚妻写一封长信，但他声称自己是在写纯学术文章——以及来自洛克菲勒研究院医院的一名年轻医生。我们在两个月的时间里走完了一万英里。

父亲是个矢志不渝的环保主义者，利用他的西部旅行（他几乎每年都要到那里旅行一次）来了解国家公园系统，与公园负责人见面。有两个人给他留下了特别的印象：黄石公园的霍勒斯·奥尔布赖特和科罗拉多州西南部弗德台地的杰西·努斯鲍姆。我们在1926年的旅行中见到了这两个人，会谈取得了重要的结果。

我们首先在俄亥俄州的克利夫兰停了一下，去看了看洛克菲勒祖母的墓地。父亲在那里静静地站了几分钟，而我们其他人则在远处看

着他。然后，我们游览了欧几里得大道洛克菲勒的老家——父亲在那里出生，并度过了自己的少年时期。他向我们讲述了自己小时候的故事，以及当时没有电、没有汽车的日子。我们还参观了福里斯特希尔，祖父在那里有一栋多年的避暑房屋。父亲接着将这个地方开发成一个中产阶级的郊区，形成一个规划社区，很像新泽西的拉德布恩和纽约州的森尼赛德——父亲在那些地区也有投入。“洛克菲勒住宅”是一种创造性的开始，曾经吸引了全美的广泛关注，虽然这个项目从来没有取得过经济上的成功。

对父亲来说同样重要的是参观科罗拉多州南部的煤田，也就是拉德洛惨案所在地。我们在普韦布洛待了一天，参观了科罗拉多燃油与铁矿公司的大型钢厂，与公司工会的代表们见了面。父亲叫出了他们几个人的名字，他们见到他好像很高兴。我记得自己当时有点儿吃惊，但父亲坦诚的态度和他与这些人及其家庭相处的随和方式给我留下了深刻印象。这对小男孩来说是重要的一课。

到达阿尔布开克以后，我们开始了真正的度假，至少从我的角度说是这样的。西南部对我来说充满了神秘和乐趣，有各种怪异的人：印第安人、牛仔、牧场主、艺术家。我们参观了里奥格兰德沿线一些著名的普韦布洛（西班牙语，意为村庄，印第安族居点）。在圣伊尔德丰索，我们见到了远近驰名的陶艺家玛丽亚·马丁内斯，观看她制作黑釉瓦罐的过程——这种黑釉瓦罐后来非常出名，也很值钱。我在塔奥斯庆祝了自己的11岁生日。那天晚上，我们一行人趴在屋顶观看塔奥斯普韦布洛传统的火焰舞仪式。

母亲被印第安工艺品的艺术品质吸引住了——她常常为优秀手工艺品的朴素美而着迷。她和父亲买了纳瓦霍地毯和银制珠宝、普韦布洛瓦罐、篮子、有小珠配饰的马褡裢和其他物品。母亲还迷上了印第安人和其他西部物品的绘画——几年前，那些美国艺术家在塔奥斯创建了一个艺术聚集地。尤其吸引她和父亲的是伊安格·欧文·考斯和约瑟

夫·亨利·夏普的很具现实主义风格的作品，并买了一些他们的绘画作品。(注)

经过这次旅行，父亲更加清醒地意识到有必要保护印第安艺术、保护古代考古场地。我们和杰西·努斯鲍姆一起在弗德台地待了几天。努斯鲍姆带我们参观了那里的崖壁居室。努斯鲍姆还跟父亲说起“瓦罐猎人”和侵入遗址的其他人的掠夺行径——他们为了挖掘出几只瓦罐而彻底破坏了遗址。父亲之所以支持在圣菲成立人类学实验室（Laboratory of Anthropology）——该机构至今仍然存在，是美国研究院的一部分——主要是那次旅行的结果。

在弗德台地旅行之后，前往加利福尼亚州之前，我们参观了佩恩蒂德沙漠和大峡谷南部边缘的霍皮族村寨。在洛杉矶逛了几天以后——我在那里第一次看到了太平洋，我们登上“波士顿”，穿过谢拉，来到约塞米蒂国家公园（Yosemite National Park）。我们在约塞米蒂待了将近一个星期，看到了酋长石（El Capitan）、新娘面纱瀑布（Bridal Veil Falls）和冰河点（Glacier Point）。在这里，父亲按照自己的惯例与国家公园的人进行了交谈。他们向他提出资金方面的需求，用来改善公园内部的公共道路，用来额外购买土地，以保护巨大的红杉不致毁于樵夫的斧下。

在旧金山短暂停留之后，我们南下到了圣巴巴拉——在那里，我经历了生平第一次地震，然后再次掉头北上，到蒙特雷半岛待了几天。接着，我们前往旧金山北部的海岸红杉林。头一年，父亲曾经作出过匿名承诺，为“挽救红杉联盟”抵押100万美元，以便该组织能够买下戴尔斯维尔平原地区周围区域最后一块尚未开垦的红杉树林。即便到了70多年后的今天，我还能回忆起尤里卡附近树林中像哨兵一样站立的那些楚楚动人的红杉树。

7月13日，我们这一行人终于到达了黄石公园。我们在路上已经度过了一个多月，对经常旅行已经产生了一点倦意。黄石公园很快让我们恢复了精神。

霍勒斯·奥尔布赖特负责黄石公园这块国家公园系统的瑰宝。他带我们参观了公园里的老实泉和其他一些景点，其中有许多景点在当时只有骑马才能抵达。奥尔布赖特鼓动父亲参观黄石公园南面的杰克逊洞（Jackson Hole），于是我们便驱车与奥尔布赖特一起第一次看了看刚刚被辟为国家公园的蒂顿山——那可能是落基山最巍峨壮观的山峰了。但是，正如奥尔布赖特所指出的那样，穿过杰克逊洞的道路上——从那里看蒂顿山的景色最美——丑陋的路标和坍塌的路边站亭却大煞风景。

父亲和母亲都很快明白了奥尔布赖特的意思。后来，父亲匿名买下了山脚下斯内克河杂草横生的漫滩，以便扩大并保护公园。在此后几年里，他买下了3万多英亩土地，然后向联邦政府提议将这些地以及森林管理局和土地管理局控制的其他几块地收归公园所有。然而，直到将近20年以后，罗斯福政府才最终接收了这个礼物。

父亲买下斯内克河土地的一个额外好处是他获得了偎依在蒂顿山脚下费尔普斯河东端一个漂亮的度假牧场——JY大牧场。1926年，我们在那里吃了午饭。后来的许多年里，它成了我们家最喜欢去的地方。

7月下旬，我们开始返程回家，在芝加哥最后停了一下，到北密执安大道一所富丽堂皇的宅子里看望伊迪斯·洛克菲勒·麦考密克姑姑——我父亲的姐妹之一。伊迪斯姑姑穿得光鲜亮丽，最近刚刚与结婚多年的哈罗德·福勒·麦考密克——哈维斯特国际公司（International Harvester）创始人赛勒斯·麦考密克的儿子——离了婚。伊迪斯姑姑是芝加哥剧院的忠实观众，还花费了大量的时间接受荣格分析。她显

然十分满意自己在芝加哥社会名门望族的地位，她请我们吃了一顿正式的午餐，在每张餐椅的背后都有一名身穿特殊紧身制服的侍者。

1927年夏天，法兰西重建之旅

虽然我父母觉得，他们的孩子应当首先了解自己的国家，但是他们相信，学习欧洲各国文化和文明对我们来说同样重要。于是，1927年，他们带着我和温斯罗普到了法国。1923年，父亲曾经主动提出要将100万美元交给法国政府使用，用于修建被德国炮火炸毁的兰斯教堂（Rheims Cathedral）的部分结构，重建枫丹白露的部分宫殿和凡尔赛宫，因为那里的铝屋顶漏水可能会损坏灰岩墙，著名的玻璃厅（Hall of Mirrors）——第一次世界大战的停战条约就是在那里签署的——岌岌可危，无法使用。

当时，法国还在抚慰战争带来的巨大人员损失和物质破坏的伤痛，无论是法国政府还是法国的富裕阶层，都还没有准备好承担责任，保护或者修复这些具有无与伦比的建筑美和重大历史意义的建筑物。

法国政府接受了父亲的提议后，他立刻把自己的老朋友、曾在艺术博物馆接受过培训的建筑师韦尔斯·博斯沃思留下来监督重建工程。在接下来的10年当中，他为这些项目陆续提供了200多万美元的资金。

我们在1927年的那次旅行中，有机会检查截至当时已经完工的工程。我们在凡尔赛待了一个星期，住在可爱的老式特里阿农宫殿饭店（Trianon Palace Hotel），这样父亲就能抽出时间，跟博斯沃思和法国建筑师们一起审查在建工程的细节问题。凡尔赛宫的监管员给我和

温斯罗普发了一张特别通行证，我们可以在公园里骑自行车，可以翻越宫内巨大的铝屋顶。

尤其让我和温斯罗普着迷的是玛丽·安托瓦内特的“农家”（Le Hameau）的恢复修建。那是18世纪农村寨子的再现，里面满是微缩房屋、谷仓和奶牛。安托瓦内特酷爱伟大的浪漫哲学家卢梭的作品，似乎在听从他关于回归自然的忠告，至少有时是这样。她创建了一个田园诗般的环境，在那里她可以跟几个好友一起躲避王室生活和宫廷的压力。在那里，她把自己打扮成一个牧羊人，养着一群羊。但是，这位王后又不想放弃宫廷的便利生活，就又建了一个小型歌剧院，座位还不到100个。她常常在那里欣赏伟大的音乐家和歌唱家的演出。还有人说，王后讨厌羊身上的味道，自己在到达之前常常提前通报，以便让人给羊身上喷香水。

在那次旅行剩余的日子里，我们乘坐的是两辆大型的西班牙产的轿车，由身穿制服的专职司机驾驶着穿过卢瓦尔河谷的葡萄种植园，然后又接着前往蒙圣米歇尔，以及布列塔尼和诺曼底美丽的海岸——母亲特别喜欢那个地方，因为它跟印象派大师们有关。

1936年，我随我父母回到法国，参加兰斯教堂的再次落成典礼。勃鲁姆的人民阵线政府文化部部长琼·扎伊在凡尔赛宫设宴款待父亲，表达法国政府对父亲的援助的感谢，还以他的名字给一条街命名。几天以后，阿尔贝·勒布伦总统在爱丽舍宫盛大的集会面前给父亲戴上了法国最高级别的荣誉勋位勋章。

64年以后，法国政府在巴黎慷慨地给予了我同样的荣誉。这件事意义尤其重大，因为获得这一荣誉的当时唯一在世的另一个美国人是罗纳德·里根总统。

1929年冬天，金字塔探险之旅

父亲被考古学家的发现迷住了，因为他们发现了那么多古代的伟大文明。还在年轻的时候，父亲就对著名考古学家詹姆斯·亨利·布雷斯特德博士领导的芝加哥大学东方学院的工作产生了浓厚的兴趣。几年来，父亲一直支持布雷斯特德在卢克索和尼罗河对面帝王谷（Valley of the Kings）下面麦地能哈布庙（Temple of Medinet Habu）的工作。

1928年年底，布雷斯特德博士邀请母亲和父亲参观他在埃及的“挖掘工作”和检查学院的工作。在那之前，无论是母亲还是父亲都没有去过那个地区。经过一番讨论之后，他们欣然答应。仅仅几年前，我刚刚读到过有关发现法老吐坦哈蒙（King Tutankhamen）墓的消息，埃及之行对我来说是最激动人心的探险。由于路途漫长，需要3个多月的时间，父亲担心我缺课太多，但我最终说服了他，理由是我能从中学到许多东西。他同意了，但前提是要有个家庭教师随行，这样我就能跟上学校的课程。这是我能争取到的最佳结果，因此我迫不及待地答应了。

1929年1月初，我们在纽约登上了“奥古斯都号”轮船。到了最后一刻，玛丽·托德亨特·克拉克——人们都叫她托德——也来了。她是内尔森在锡尔港消夏期间的好朋友。

我们在开罗待了一个星期，住在华丽的老式西美腊美斯饭店，那里穿着艳丽的本地人当我们的翻译和向导。我们参观了狮身人面像，我还骑着骆驼到了吉萨，并在那里爬上了金字塔。一天晚上，我们在阿拉伯人居住区看到了托钵僧的狂舞，参观了清真寺和古老的阿拉伯大学——爱资哈尔大学。对我来说，最有趣的是集市。我尽可能长时间地在那里逛荡，我迷上了身着黑袍、永远面纱遮脸的妇女，以及狭窄的市场两侧朝街开的数百个小摊位上出售的稀奇古怪的物品。香料

市场刺鼻的味道，时髦的铜罐铜碗的敲打声，以及地毯、五颜六色的纺织品令我新奇不已，而且我很快就学会了讨价还价。到处都是苍蝇，肉摊挂钩下刚刚加工出来的肉爬满了苍蝇。还有大量的乞丐，其中有很多是患了沙眼的儿童——乳白色的眼睛里淌着泪水。

离开开罗，我们便登上尼罗河上的大客轮，去参观布雷斯特德博士在卢克索的考古挖掘地。我至今还记得美丽如画的小帆船在尼罗河上游弋，农夫们耐心地用水桶从河里打水去灌溉他们的农田。几百年来，那些农田养育了与沙漠抗争的数百万人民。途中还有许多其他重要的古代遗址。每天晚上，在我们靠岸以后，布雷斯特德博士就用幻灯片向我们介绍我们将在第二天看到的纪念物。

参观完卢克索和卡纳克之后，我们接着前往瓦迪哈勒法——苏丹的第一个镇子——的第二大瀑布。路上，我们经过了美丽的腓莱神殿（Temple of Philae）——随着20世纪60年代阿斯旺大坝的修建，这座神殿已经沉入纳赛尔湖的湖底。我们在阿布辛拜勒看到了雄伟的拉美士二世神殿（Temple of Ramses II），它那4尊巨大的法老像被刻进了崖壁。半个世纪以后，我再次参观阿布辛拜勒，那时整个神殿——包括那些巨大的头像——被整体从悬崖上切割下来，通过液压机被移到了悬崖顶上，以免遭受阿斯旺大坝后面水位升高了的尼罗河水的侵蚀。被移到人工悬崖前面的新环境后，那些头像跟我在1929年第一次看到的时候一样雄伟壮观。

我继续收集甲虫，甚至发现了一种金龟子甲虫。这种甲虫把卵生在粪球里，然后埋进沙子。古埃及人崇拜圣甲虫，认为它是人间与阴曹地府之间的信史。托德嘲笑我的嗜好，于是我买了一只廉价的结婚戒指，当着我父母和他人的面给了她，声称我代表内尔森向她求婚。除了托德以外，所有人都觉得十分有趣，因为我们大家都知道那是她满心希望的。事实上，我们那次旅行回家后不久，内尔森就向她求婚了。第二年，他们结婚了。

我们还参观了开罗古董博物馆（Cairo Museum of Antiquities），发现情况惊人地恶劣：石棺上泥浆结成了块，漂亮的饰物放在光秃秃的架子上，照明很差，标识不全。1925年，在布雷斯特德博士的鼓动下，父亲提出用

1 000万美元来重建博物馆，以便为世界上最大的古董聚集场所提供更好的环境。令人费解的是，埃及政府拒绝了，而父亲一直怀疑是英国政府施加压力的缘故。英国政府不希望看到美国影响的侵入，即便是在文化事务方面。

我们穿过尼罗河三角洲，沿着岸边驱车前往巴勒斯坦。我们参观了耶路撒冷的几处圣地，然后游览了杰里科，在那里，我跳进死海里游了一次泳。接着，我们向北穿过乔丹瓦利沿着加利利海到了贝鲁特。由于这一地区与《圣经》以及主耶稣的关系，这段旅程对于父亲来说具有深刻的意义。我得承认，对我来说也是如此。

虽然父亲关于在开罗建设一座新博物馆的建议在国际政治舞台上失败了，但是他的另一个类似想法在耶路撒冷却得以实施。在游览多罗拉萨、访问伯利恒、客西马尼园、石穹和第二神殿场地上的哭墙之后，父亲认定，必须做些什么来保护圣地上那些几个世纪以来奥斯曼土耳其疏于修缮的古物。在布雷斯特德博士的再次鼓动下，父亲提出修建一座考古博物馆来收置这些古物，并为学者们提供研究古物的设施。这一次，控制着巴勒斯坦的英国政府完全接受了父亲的建议。巴勒斯坦考古博物馆——如今常常被叫做洛克菲勒博物馆——至今还在东耶路撒冷，里面保存着死海古卷（Dead Sea Scrolls）及许多其他古物。

回首往事，我意识到自己的成长多亏了父母对我的教育。虽然林肯学校在为我提供正规教育方面立下了可圈可点的功劳，但我的父母却做得更多。他们把当年最有趣的一些人带进了我们家。在我们的多次旅行、游览过程中，我们开阔了在自然、人和历史方面的视野，产

生了更多的兴趣，刺激了好奇心。由此，我们对向着我们敞开的机遇激情万丈。这些经历对我们的教育胜过了正规学习。

---

1. 我和古德温博士一见如故。父亲希望自己介入该项目的情况尽可能长期保密，因此，他和古德温博士在他们的信件往来中用“戴维的父亲”作为暗语，以便躲开媒体的视线。

2. 母亲和父亲用这些艺术品装饰了他们在锡尔港艾里附近的一栋休养别墅。该别墅及其别墅内的物品至今仍然保留着我父母当年的布置。这是唯一同时表现我母亲对家具饰品的兴趣和父亲对西南地区印第安工艺品热爱的地方。

第五章　洛克菲勒中心

在我的儿童、少年时期，父亲开展了位于纽约市和纽约市周围的几个重大项目。他似乎涉足了所有领域：从公园的创建和自然景观的保护，以及博物馆、教堂的建设，到提供充足的经济住房以满足该市日益增长的人口的需求。父亲的许多创举——比如帕利塞兹洲际公园（Palisades Interstate Park）、古修道院（Cloisters）、翠亨堡（Fort Tryon Park）和河滨教堂（Riverside Church）——已经成为纽约市令人叹为观止的地理景观。但是，具有讽刺意味的是，最叫人难以忘怀的项目是那个他从来没有打算做的项目，且该项目在无意之中使他成为一名主要的房地产开发商。

新剧院

当然，父亲最重要的项目是洛克菲勒中心。那是他最令人瞩目的举动，对纽约市以及全世界的城市设计产生了深远的影响。项目最开始并不起眼，但是最后成了一个巨大的项目，让他面临严重的金融风险，却没有给他带来任何经济回报。然而，耐人寻味的是，洛克菲勒中心可能是除了标准石油公司以外与我们家关系最紧密的一个企业。我会在后面讲述洛克菲勒中心的故事，在这里先作个介绍——作为起头。

1930年，母亲请来年轻有为的艺术家斯蒂芬·赫希（Stefan Hirsch），从西54大街10号我的5层卧室窗户处把外面的景色画下来。在赫希的城市风光画《市中心景色》（Midtown Range）中，巍

峨的克莱斯勒大厦和帝国大厦的高塔矗立在远方；中景是雅致的圣帕特里克大教堂的尖顶。近处是毗邻我们家南面的街区，其中大部分属于哥伦比亚大学，平坦、平庸，毫无特色。

现实更加残酷。随着20世纪头几十年商务活动之浪潮穿过曼哈顿朝北席卷，老住宅区被纷纷拆除、改造。哥伦比亚大学所在地——位于第五、第六大道之间——主要是一些4层高的褐砂石住宅，其中有许多正被改造成小型零售企业，或者被分割成小型公寓。随着20世纪20年代中期的禁酒运动，出售私酒的夜总会和非法沙龙也出现了。有谣传说，一些妓院也开了张。一度专为范德比尔特家族和阿斯特家族保留的街区，已经变成了藏污纳垢的地方。父亲在紧邻该街区的北面拥有大量房产，他很担心物业贬值。

到了20世纪20年代中期，该街区已经成为再次开发的理想对象。哥伦比亚大学从自己的房地产上得不到什么收益。由于大多数租约将在1928~1931年之间到期，因此大学董事会决定寻找一个能够开发整块宗地的建筑商。这时，一个很有吸引力的潜在租户——大都市剧院公司（Metropolitan Opera Company）——出现了。

当时，大都市剧院位于服装区的中心，即第39大街和百老汇。该区域与今天的模样没有多大的不同。该剧院建于19世纪80年代初，已不能满足公司的需求——尤其是其拥挤不堪的后台，剧场内的观看效果也很差。有一段时间，该公司的董事会曾经努力寻找某个场地来建造一座新的剧院。于是，1926年年初，当公司董事长奥托·卡恩听说哥伦比亚大学打算处置其市中心的房地产时，他决定摸索一下建新剧院的潜在可能。

这个时候，也就是1928年年初，父亲介入了。他很欣赏哥伦比亚大学的豪情，以及剧院公司的计划——即建设一个新剧院，作为一个精心规划的在哥伦比亚大学地块上商业和住宅开发的核心。他感觉，要提高该地区档次，保护他自己的房地产，需要的正是这些。

在经过了几个月向房地产专家、建筑师和商人的咨询之后，通过与大学和剧院公司的详细谈判，父亲于1928年10月1日与哥伦比亚大学签署了一份限定性协议和租约，同意租用哥伦比亚地块上的12英亩土地，并在头24年里，平均每年支付租金360万美元。有了与哥伦比亚大学的协议，父亲可以以250万美元的价格购买中心街区，但前提是，必须明确承诺建设剧院。如果剧院的计划没有兑现，该土地将回归哥伦比亚大学，而大学届时就有权将该中心街区纳入范围更广的租约里。虽然父亲将租约分配给了一家控股公司——大都市广场公司（Metropolitan Square Corporation）——但他还是“协议所包含所有条款和承诺的主要债务人，而不是担保人”。这是一个致命的条款，因为它表明父亲个人要负责开发工作的所有经济义务，无论该开发工作能否取得成效。

谈判各方都同意项目的名称为“大都市广场”（Metropolitan Square），因为剧院在里面扮演着“核心租户”的角色。第一个场地方案将剧院放在中心街区的西部，位于第49大街和第50大街之间——也就是如今洛克菲勒广场30号的所在地。父亲提议——并取得了剧院公司和哥伦比亚大学领导的同意——面向第五大道的东部地区应当开发成一个小公园，带有一个露天广场，让剧院有个好背景，然后将公园捐献给市里。该方案的设想是在毗邻剧院的两个街区中建公寓大楼、百货商店和酒店，然后将这些项目分包给开发商，由开发商负责自己大楼的融资和建设。

当父亲在1928年签署租约的时候，所有人都相信计划会按照原先的设想展开：剧院公司会卖掉自己的老剧院，而父亲将从哥伦比亚大学买下土地后将产权转移到剧院公司名下，然后剧院公司会向他支付土地的成本和他的费用开支。接着，剧院公司会自筹资金建设它的新剧院，这样，父亲就可以摆脱中心街区的经济负担。

简言之，父亲把自己在该项目里的角色看做一个促进者。他没有拿它当做房地产投资，也没有当做慈善捐献。他没有想过从该交易中赚钱，不过他也没有打算有任何损失。他知道，从1928年租约生效开始到该区域全面开发到位之前，会有费用，但是，按照谈判中的分包协议，他预计自己会打个平手。但事情并不是如此发展的。

独自开发

在父亲与哥伦比亚大学签署租约一年后，股票市场的崩溃彻底改变了局势。坍塌的第一块“多米诺骨牌”是大都市剧院。剧院公司董事会发现根本无法卖出它的老剧院，便找到父亲摊牌：除非他将土地彻底捐献给他们，同时帮助筹措建设新剧院的资金，否则他们就要撤出项目。父亲勃然大怒，当即拒绝了他们的提议。

失去剧院已经够糟糕的了，然而随着经济萧条形势的恶化，早先表示有兴趣在其他街区建设的公司企业也开始退出了，甚至包括新泽西州的标准石油公司。对父亲来说，这是恶劣局面中最糟糕的。哥伦比亚大学拒绝重新谈判租约问题，甚至拒绝对租约作重大修改。父亲的处境“骑虎难下”——按照原先的条件租赁场地，却没有租户。当然，对于大学来说，这是一棵“摇钱树”，是它今后50年的主要收入来源。哥伦比亚大学将父亲推上了“虎背”，然后就撒手不管了。

1930年的头几个月里，父亲面临的局面一定十分可怕。如果他不采取任何改善该地产的措施，那么就是坐等着每年亏损大约500万美元（包括租金、房地产税和其他费用），也就是说，在租约的24年期间里，亏损额将达到大约1.2亿美元。但是，如果没有明确的租户承诺，开发土地的风险却更大。类似这种规模的项目的建设成本是巨大的，而鉴于经济形势，在大楼完工后，没有任何把握能够找到租户。

在事后的那些年里，父亲受到了人们的赞赏，赞赏他有勇气继续进行该项目。他有一次对一个朋友说：“人常常遇到这样的情形：他很想逃避，却无路可逃。于是他就朝着向他敞开的唯一一条路往前走，而人们却称之为勇气。”他说的话也许是对的，但是，父亲要面对自己所面临的风险和不确定性，还是需要极大的勇气的。突然之间，他发现自己被抛回了他从来没有什么特殊兴趣和感情介入的商务世界，而他再次面临自己可能无法称职地承担起安排给他的职责，无法履行自己的义务。但是，正如父亲在拉德洛发现自己处于背水一战境地时所表现的那样，他接受了挑战，向前迈出了坚定的步伐，去做应当做的事情。

父亲咨询了几位曾经与他一起共同开发原始项目的杰出建筑师和建造商，很快制定了修订方案。新计划——其第二次调整计划之后改名为洛克菲勒中心——与原计划不同，设计了一个完全商业化的开发项目。(注)

为了给项目融资，父亲通过谈判从大都会人寿保险公司（Metropolitan Life Insurance Company）那里获得了6 500万美元的信贷，是当时所有保险公司中的数额最大的融资计划。父亲对4.5%的利率怒火中烧，对所有人说，大都会人寿保险公司董事长弗雷德·埃克强迫他支付这种高得过分的利息。但是，那是他能够得到的最好的交易了，而高利率本身表明了项目的风险性。大都会人寿保险公司还坚持要求父亲为该贷款提供个人担保，从而使他成为租约和贷款的最终担保人。

大都会人寿保险公司的贷款解决了现金流问题，但这并不能解除父亲自己对该项目负有的经济义务。在20世纪30年代主要施工阶段的5年多时间里，父亲每年在中心项目上的投入为1 000万~1 300万美元，资金来源为他的个人收益和出售石油股票套现，有时售价极其低廉。1929~1939年，父亲支付的建筑、税费、租金和项目的其他开销

总计达到1.25亿美元。人们可能会大吃一惊的是，虽然父亲活到了1960年，但他从这些巨额投资中没有获得半点收益，回收的投资资金还不足50%。

但是，父亲在建设洛克菲勒中心方面的损失并不能用金钱来衡量。跟做任何事情一样，他一门心思扑在了该项目上，事无巨细，他都要亲力亲为，并认真地监督管理建筑师和建筑商的工作。长期的操劳让他付出了代价：他被偏头痛折磨着，从办公室回到家时常常筋疲力尽，只有躺在自己的沙发上，在晚饭前的一个多小时里不能有人打扰他。他经常请一名瑞典按摩师给他按摩，似乎解除了些许疲乏。他频繁地被支气管炎和其他疾病所困扰，而他承受的压力可能加剧了他的痛苦。我记得在那段时间，他几乎从来都是疲惫不堪的。他和母亲每年冬天都要出去休息几个星期，无论是去西西里还是亚利桑那，希望能够休息一下，放松一下。

尽管如此，他咬牙挺了下来，并在大萧条最低迷的时候为成千上万的纽约人提供了就业机会。工会领导人公开表示了对父亲的敬意。多年以后，我在建筑界的朋友们——比如哈里·奥尔布赖特和彼得·布伦南——在说起父亲的勇气和慷慨时仍然充满了深深的崇敬。

拯救项目

项目要在经济上可行，就需要租户。1930年夏天，转机出现了，毫无疑问也是该项目的救星。当时，通用电气——该公司控股美国无线电公司（RCA），并拥有大型电影制造商、全美各地影剧院连锁雷电华电影公司（Radio-Keith-Orpheum, RKO）——的董事长戴维·D·扬同意以每平方英尺2.75美元的价格租用项目主楼中100万平方英尺的办公面积和制片厂面积，并以年租金150万美元的价格租用将在项

目场地里建造的4个影院。有了这么一家大租户，场地大部分的建筑规划工作就能够进行下去了。同样重要的是，通过将房地产项目与电台和电影联系起来——这是当年的两项最新科技企业和朝阳产业——所产生的激情和关注是大都市剧院所无法比拟的。在宣布该交易的时候，戴维·萨尔诺夫激情洋溢地说，一个“无线电城”即将在工地站立起来。“无线电城”的名字几乎立刻引起了轰动。(注)

主楼获得了美国全国广播公司（National Broadcasting Company, NBC）这样一个主要租户固然至关重要，但其他场地还是空置的。国会批准了特殊立法，为在洛克菲勒中心租用场地的公司所进口的物品提供免税待遇。不少外国公司在小一些的大楼里签署了长期租约。这样，位于第49大街和第50大街之间的两座低层大楼——英国帝国大厦（British Empire Building）和法国之家（La Maison Francaise）——的建设就能继续进行。媒体立刻将这两座大厦之间的花园比做英吉利海峡，并命名为“海峡花园”（Channel Gardens）。

洛克菲勒中心拥有大量的可出租面积，因此在争取租户方面，与市中心地区甚至更远地区的其他大厦的竞争异常激烈。特别是克莱斯勒大厦和帝国大厦——这两座大楼都是在20世纪30年代初落成的——由于其邻近的地理位置、卓越的建筑和现代化的便利设施，竞争力尤其强劲。帝国大厦甚至还有飞艇的停泊地！

随着洛克菲勒中心接近完工，父亲说服了新泽西的标准石油公司——他仍然是该公司最大的个人股东——租用将在原场地上建设的所有最后的楼宇。与父亲关系密切的其他公司和机构也纷纷租用了场地。比如，大通银行（Chase National Bank）同意开设一个分行，条件是数年里它在整个洛克菲勒中心拥有独家金融权。洛克菲勒基金会、斯佩尔曼基金（Spelman Fund）和行业关系顾问公司——父亲是这几家机构的董事长——也都在洛克菲勒中心租用了少量面积。

尽管起步维艰，但洛克菲勒中心还是成了举世首肯的房地产项目。现代派风格大胆的手笔，装饰艺术主题，外加其地下商城、露天广场和屋顶花园，都赋予了洛克菲勒中心一种简约之美，其优雅而富有想象力的品质，令最尖刻的批评家都感到无可挑剔。

洛克菲勒中心不仅仅是建筑上的成功，它还成了城市规划的著名典范，保持了最高标准的安全性和清洁性，同时提倡了创造性设计和美学造诣。与落成后的10年相比，如今，它在许多方面更加出名、更加受人尊重的是作为城市设计的一个典范。

受制于租约

虽然洛克菲勒中心在美学和建筑学上取得了成功，其经济可行性在许多年里还是个未知数。最大的问题是哥伦比亚大学的租约，至少在大萧条趋于平稳、全美的经济秩序恢复了正常以后。简单地说，虽然父亲——后来是我和我的哥哥们——拥有建筑物，哥伦比亚大学却拥有土地。租约赋予哥伦比亚大学一种不同寻常的控制权，控制着很大范围的日常业务活动——比如，可以进驻洛克菲勒中心的企业类型和可以收取的租金金额。最重要的是，该租约禁止父亲出售建筑物的全部或任何一部分，禁止他向外部投资人出售股份，禁止他将租约本身转让给任何个人或机构，除非事先取得哥伦比亚大学的认可。父亲尝试着要修改租约里的限制条件，但该大学一口回绝了他的请求。从根本上说，该租约把父亲以及我们家族的下一代人当做了人质。最初的租约有效期为24年，直至1952年，另有3个优先选择期，每期21年，也就是说，整个期限接近100年时间。但是，租约的具体条款以及涉及的金额在每次到了续约的时候都要重新谈判议定。

对我们家来说，最大的经济负担是支付租金的义务，无论我们的租户收入如何。最大的经济威胁是父亲对该租约的个人担保，而该担保义务在第二次世界大战结束、我和我哥哥们购买了洛克菲勒中心股权以后，又转移到了我们身上。此外，还有几个沉重的条款。其中之一是要求父亲保留一个看管账户，里面保持相当于3年应付租金的金额，该部分资金必须用于购买利息非常低的美国国库券。另一个条款限制了分红，直至洛克菲勒中心的所有原始债务都得以清偿——我们到1970年才做到了这一点。

所有这一切意味着：在洛克菲勒中心建成的头50年里，我们家实际上没有获得任何投资收益，尽管我父亲在该项目里投入了全部身心以及很大一部分财富。

颇具争议的壁画

在洛克菲勒中心的早年历史中，有一段非常有趣的插曲，即美国无线电公司大厦入口大厅的壁画。作为洛克菲勒中心从美学角度达到赏心悦目的计划的一部分，不少艺术家被邀请来装饰各个大楼和露天区域。保罗·曼希普（Paul Manship）的金色普罗米修斯——至今仍然静静地凝望着下沉的广场——就是那些艺术品之一，已经成为洛克菲勒中心的一个标志。父亲选中的另外一件艺术品却没有这么幸运。

在20世纪20年代末期，我母亲十分欣赏里维拉的作品。里维拉是一位才华横溢的墨西哥画家和壁画家，在第一次世界大战之前和大战期间曾经在巴黎学习，已经成为马蒂斯艺术圈的一分子。与同时代的许多艺术家一样，里维拉在政治取向上属于左派，甚至一度加入过墨西哥共产党。

现代艺术博物馆的年轻馆长艾尔弗雷德·巴尔把里维拉介绍给了母亲。1928年，巴尔和里维拉有一小段时间曾经在莫斯科同住一个宿舍楼，那时这位墨西哥人的才华和个性给巴尔留下了深刻印象。1931年，当巴尔提议现代艺术博物馆举办里维拉的个人画展时，母亲和内尔森都热情支持。母亲请他画了一幅画，还买了他在1927年于莫斯科画的几幅水彩画。有了这笔钱，里维拉便能首次访问纽约。

母亲和内尔森逐渐与里维拉熟悉了，而他也成了我父母家的常客，我在那里见过他几次。他仪表堂堂，很有魅力，高高的个头，体重大约有300磅。除了西班牙语之外，他不会说多少英语，但法语说得很地道。有一两回，他带上了他的妻子弗里达·卡罗。弗里达是个迷人的外国姑娘，艺术才华不亚于她的丈夫。后来，她的作品在纽约拍卖市场的价格甚至比里维拉的还要高。

1931年12月，现代艺术博物馆的画展为里维拉在美国的名望打下了坚实的基础。而到了要在刚刚完工的美国无线电公司大厦的大厅安排一幅壁画的时候，母亲和内尔森都强烈推荐让里维拉来做。他提交了一份草图供参考。建筑师和管理方在对里维拉的可靠性进行了充分讨论之后，认可了他的草图。根据他的草图，各方拟订并签署了合约。里维拉在该项目——他预计需要大约3个月完成——的酬金为21 500美元。

1933年年初，里维拉来到纽约，开始进行壁画项目。他刚刚在底特律艺术学院（Detroit Institute of Art）度过了一个艰难的时期，因为他在那里刚刚完成的壁画被许多人——包括著名的“电台牧师”查尔斯·库格林神父——认为是反基督教、反美国的作品，受到了猛烈的攻击。

看来，里维拉决定利用洛克菲勒中心的壁画来表达一种强烈的政治宣言。《十字路口上的人类》（Mankind at the Crossroads）——这是里维拉给自己的作品起的名——充满了从马克思主义理论里摘取

的对比鲜明的图像：壁画的“资本主义”一边是阶级矛盾、压迫和战争；“共产主义”的一边是和平、合作和人类的团结。解决这些矛盾的办法——至少按照里维拉的观点——将来自造福所有人的科技应用。他在壁画中画满了显微镜、望远镜、电影屏幕和巨大的齿轮、杠杆，用来强调自己的观点。在壁画即将完工的时候，他又添加了一幅显著的、明确无疑的列宁与全世界工人们握手的画面。与这些人像相对应的是，正在检查一块充满了“社会病菌”的涂片的显微镜。“资本主义”一边的景象：衣冠楚楚的男男女女在跳舞、打牌、喝着马提尼酒。这部分画面的背景是警察在鞭打工人们，而一些天主教牧师和新教徒们则用赞许的目光在一旁观看。

壁画做得非常出色，但不适合美国无线电公司大厦的大厅。内尔森试图说服里维拉至少要撤掉列宁的画像。但是，这位艺术家拒绝作任何修改，声称他宁可毁掉整幅壁画，也不愿意把画面修改得面目全非！内尔森指出，他并不是被邀请来画共产主义宣传画的，而且，根据原来那幅温和得多的草图，他们没有理由接受最后完成的壁画作品。最后，由于大家无法达成一致，他们向里维拉支付了合约的全款，然后炒了他的鱿鱼。他们曾经试图将壁画搬走、保存起来，结果是徒劳无益。因此，那件艺术品只好被销毁。

20世纪30年代末期，里维拉将那幅壁画复制了出来，并且进行了多处发挥，包括增加了一个神父与一群“浓妆艳抹的女人”一起喝马提尼酒的画面。这幅壁画矗立在墨西哥城美术馆中央楼梯的显要位置。在销毁里维拉的壁画后不久，纽约、墨西哥等地艺术界表示了强烈愤慨。他们指责我们家亵渎艺术，指责我们侵犯了里维拉的表达自由。在艺术家以及更加广泛意义上的自由思想家看来，该艺术家的欺诈、贪婪，以及公开羞辱曾经视他为友并帮助他发展自己的事业的家族等事实，都是无关紧要的。

骑自行车周游英国

虽然我知道父亲为洛克菲勒中心忧心忡忡，但作为一个少年，我还有其他兴趣和关心的事情。1932年6月，我从林肯学校毕业了。作为毕业礼物，我跟校友温斯顿·加思和神学老师奥斯瓦尔德·戈克勒一起踏上了骑自行车周游不列颠群岛的征程。之所以想到这次旅行，是因为父亲曾经向我讲述过他像我那么大的时候在英国有过类似的旅游。

我们乘坐一艘卡纳海运公司的游轮到南安普顿，然后坐火车到伦敦。我们才到饭店，电话铃就响了。电话里一个英国口音很浓的人自报家门，说她是克鲁侯爵夫人，说她和她的侯爵丈夫刚从纽约回来，他们在纽约跟我的父母一起参加了英国帝国大厦在洛克菲勒中心的落成典礼。我父母跟他们说起了我们计划的自行车之行，而她打电话是为了告诉我，今天晚上约克公爵——后来他成了乔治国王六世——将在圣詹姆斯宫举办晚宴舞会，我被邀请与她一起参加。晚会是为他的兄弟威尔士王子——当然，他在几年后作为爱德华八世继承了王位，后来退了位——和王室的其他成员举办的。晚宴在8点30分，着装要求：白色领带、燕尾服。我应当在8点去接她。

我惊呆了，紧张地回答说，我没有随身携带晚会服装，不可能参加，但侯爵夫人用命令的口吻答复说，这是王室的邀请，我不得拒绝。我嗫嚅着表示尽量想办法，挂断了电话，一脸诧异地看着我那位没有受到邀请的朋友温斯顿。

幸运的是，我的露西姨妈也在伦敦，于是我绝望之中拨通了她的电话。她说那是一个极好的机会，我应该去。我应该给管家部打电话，要求租用晚会服装，让饭店订一辆配有专职司机的戴姆勒去接克鲁侯爵夫人。我的一天全泡汤了，但是我遵守了“命令”，准时去接她。然而，当我出现在她位于梅费尔的豪宅前面时，被告知我将坐她的劳斯莱斯与她同行，而我的戴姆勒可以跟着前往。

圣詹姆斯宫是位于詹姆斯大街一端的一栋16世纪石结构建筑，面向格林公园和蓓尔美尔街（Pall Mall）。几个世纪以来，它一直是王室家族高级成员的住宅。我们到了那里，迎接我们的是几个直挺挺站在那里的科尔德斯特里姆警卫。他们身穿红外衣，头戴筒状高头盔军帽，一副威严的样子。

我们进了宫殿，沿着长长的走廊往前走，两边是深色木板包的墙。我们在墙上斯图亚特王朝和汉诺威王朝的国王、王后们的注视下缓缓地走向巨大的客厅，等待着一起被接见。

我受到了约克公爵和公爵夫人的热情接待。他们竭尽全力想让我感觉随意一些。但是，跟一个17岁美国男孩闲谈对他们来说并非易事，这种谈话对我来说也很困难。克鲁侯爵夫人把我介绍给了那天晚上在场的其他王室成员，以及弄得人稀里糊涂的各个公爵、伯爵和女伯爵。除我以外，唯一在场的美国人是沃尔多夫·阿斯特勋爵的妻子南茜·阿斯特夫人。阿斯特夫人是下院的第一位女议员，是个令人敬畏的知识分子，她也尽力要让我轻松自如。看到我几次尴尬地无言以对后，克鲁侯爵夫人又把我介绍给了她的兄弟罗斯伯里勋爵，其父亲是19世纪90年代时的首相。

在我离开——单独乘坐我租来的戴姆勒——之前，罗斯伯里勋爵邀请我和我的两个朋友某天晚上到他在英格兰北部的城堡里做客。那次做客让我第一次接触到了英国宅第的正规性：等级森严的仆人们听命于权力至高无上的吉夫斯[注]模样的管家，打开我们装满了脏衣服的背包，仿佛我们是英国王室的人。

自行车旅行是一次伟大的探险，完全不同于我与王室家族那短暂而毫无准备的接触。我们走遍了英国相当大的范围，从西南部的康沃尔到苏格兰北部的高地，途中大部分是在小旅馆歇息。骑几天自行车后，我们会偶尔乘坐火车，前往我们希望接着走访的地区。在那些日

子里，这种安排非常容易，因为火车的运营很不正规。你只需要买一张座位票，再为自行车买一张票。火车靠站的时候，你只需要把自行车放进行李车厢，然后在客车车厢里找一个座位。没有那么多复杂的手续，也没有人想过自行车会被人偷走。

我们骑自行车一共走了大约600英里，走过的地方远远超过火车所途经的地方。那是一次绝好的学习经历——远离洛克菲勒中心和父亲的诸多麻烦——并让我产生了对英国的长期热爱之情，同时健康的身体也为进哈佛作好了准备。

这些建筑师中有年轻的华莱士·K·哈里森，主要建筑商——即建造洛克菲勒中心的人——是约翰·R·托德，也就是新泽西州前州长克里斯廷·托德·惠特曼的祖父。

---

1. 我们没有什么介绍信，只依靠我们的指南书籍来寻找价格适中的住宿地点。在苏格兰，我们去探望了我们在林肯学校的同班同学唐纳德·巴罗，其父亲管理着苏格兰北端附近的安德鲁·卡内基的房产斯基博古堡（Skibo Castle）。古堡的女主人是我父母的朋友卡内基夫人，她已故的丈夫是个实业家、慈善家，生前是我祖父的朋友。

2. 这个项目充满了讥讽意味，而这一点更是让人啼笑皆非。父亲反对大众型娱乐。几年前，在是否要买个收音机的问题上，我们家曾经出现了不大的一次家庭危机。父亲坚决反对，但最后终于同意了，前提是必须把音量调得很小，而且不得放在第54大街住宅的主客厅里。

3. 美国作家沃德豪斯所著小说中的人物，现用来比喻理想的男仆。——译者注

第六章　哈佛大学

在大学的选择方面，母亲对我的影响很大。父亲有意避免向任何一个儿子说明自己的倾向性，因为他相信这应当是我们自己独立的选择，拒绝以任何形式来影响我们的决定。结果，多少有些令他失望的是，我们没有一个人进入他的母校——布朗大学。在另一方面，母亲则希望我们当中有一个人能念哈佛大学。她最喜欢的兄弟——温思罗普·奥尔德里奇——就毕业于哈佛大学，她希望我们有人会沿着他的足迹走。我的哥哥们都上了其他学校，因此我是她最后的希望。虽然她并没有向我施加过多的压力，但她那静静的说服力对我产生了巨大的影响。

虽然我是17岁上的大学，但并不是因为我在学业上有多么聪明。我5岁那年进林肯学校上一年级——比大多数人早了一年——是因为我所有的哥哥们都上了学，而我不喜欢独自一人在家。由于林肯学校特别重视个人的发展，这样我才得以跟上班级，并在16岁毕了业。林肯学校没有教给我规规矩矩的工作习惯，在教我阅读、拼写和语法方面很不成功，当然我在诵读方面的自身缺陷也是一部分原因。这一点造成了我在哈佛大学的第一年颇为不易，不过，通过勤奋刻苦，我还是获得了平均为B的成绩。在学习方面，这一年对我来说不是什么大问题。

羞于交际

我感觉自己不适应的是社交生活。我不仅比我的大多数同班同学小一岁，而且我是在备受保护的环境里长大的，与同龄人在一起时不那么世故和轻松自如。我的哥哥们基本上不理睬我，因此我的大多数社会交往对象是成年人。事实上，我在跟公众人物或著名艺术家交谈的时候，比跟我的同龄人在一起感觉更加舒服。

与我同年进哈佛大学的有1 100个学生，其中只有两人是我以前在林肯学校的同学，而且哪一个都不是我的好朋友。我住在塞耶大楼——那是哈佛大学校园里最老的新生宿舍楼——4层的一个单间里，在威德纳纪念图书馆所在的普林普顿大街对面的大学生俱乐部就餐。我在校园里闲逛、上课以及在俱乐部吃饭的时候，遇到了许多高档预科学校的男生，比如格鲁顿、圣马克和圣保罗。他们好像都跟我形成了鲜明的对比：模样英俊、身材魁梧、充满自信，并且穿着时髦的哈里斯牌花呢夹克和灰色的法兰绒裤子。我只能在远处羡慕他们。他们是大学时尚和成熟的象征，但我跟他们没有什么可说的，他们也没表现出跟我交谈的兴趣。结果，跟我关系最密切的是住在塞耶大楼的其他学生，包括我们班唯一的非洲裔美国人沃尔特·泰勒。沃尔特好像也不很适应，有点茫然不知所措，因此我们有很多共同点。不幸的是，由于我一直没有弄明白的原因，沃尔特在度过了第一年之后，再也没有回到哈佛大学。

我现在意识到，如果我曾经在寄宿学校读过书，就像许多有钱父母的孩子们那样，那么我就能成为这个我心里羡慕不已的集体的一分子——可是我当时感觉自己是如此格格不入——而且我在哈佛大学的日子就会立刻变得更加欢快，当然一切也就会大不一样了。但是，在将近70年以后回忆这段日子时，我相信如果那样的话，我一生的经历也就不会那么有趣，或者那么有创造性了。由于被迫应对我在哈佛大学早期的不安全感，要挣扎着在学业上取得进步，并获得大家的认可，因此我变得思想更加开放，忍耐力更强。

奥尔德里奇家族

虽然在我大学一年级的生活中有过一些寂寞的时刻，但有两件事却奠定了基础，使我能够全面而愉快地投入到大学生活中。

第一件事——我母亲娘家有几个人住在波士顿地区。母亲最小的妹妹——埃尔西·奥尔德里奇·坎贝尔——全家人都住在布鲁克林，距离剑桥市只有几英里。她邀请我到她家吃饭，并鼓励我带上我在大学里的朋友。她总是热情地招待我们。许多年以后，我的一个室友、坎贝尔家的常客本吉·弗兰克林娶了埃尔西姨妈的女儿海伦娜。

我还多次前往普罗维登斯，到伯内沃伦特大街110号露西·奥尔德里奇姨妈的家里拜访她。她和母亲以及她们的兄弟姐妹们就是在那里出生长大的。露西姨妈心直口快，情绪多变，相处起来让人充满了活力和乐趣。

本吉和迪克

我在大学一年级的关键时刻是遇见了小乔治·S·弗兰克林（我们叫他本吉）和理查德·沃森·吉尔德。

本吉是纽约市一位著名律师的儿子，比我大两岁。他很聪明，是名优秀的学生。他做事非常认真，无论干什么都是个强有力的竞争对手——他是个优秀的网球运动员、出色的赛舟运动员。他曾经连续9年获得寒春海港游艇俱乐部（Cold Spring Harbor Yacht Club）在长岛举办的太平洋级赛舟夏季冠军。

迪克·吉尔德是个无忧无虑的人，也非常聪明。他是《世纪杂志》（The Century Magazine）创始人的孙子，并与其祖父同名；同时，他还是伟大的艺术家、蒂芙尼公司（Tiffany & Company）创始人刘易斯·康福特·蒂芙尼的外孙。迪克是一名优秀的运动员，是哈佛大学壁球队的队员。他长得也很帅气，在女孩的眼里，他几乎就是挡不住的诱惑。迪克喜欢辩论，很强势，常常反传统，无论在政治问题上还是经济问题上。

作为预科毕业生，本吉和迪克在哈佛大学有许多朋友。他们将我纳入他们的社交圈中，因而消除了我的孤立感。我们在哈佛大学的最后3年里一起住在艾略特楼，与其他几个朋友住得很近。事实上，到了大学四年级的时候，我们的套房——包括四间卧室和两间客厅——被叫做“金鱼池”。我不知道这个称呼确切的意思是什么，但可能是由于我们几个都来自名门望族，在校园里具有一定的知名度。

R·H·梅西家族的奥利弗·斯特劳斯也曾经住在我们的套间里，直到他在大学三年级的时候离开学校。小沃尔特·罗森取代了他的位置。小沃尔特是著名纽约私人银行雷登塔尔曼（Ladenberg Thalmann）老板的儿子。他的母亲是一名泰勒明电子琴演奏家。这种电子琴像一个黑匣子，里面有一个电场。弹奏的时候用手做出各种神秘而缓慢的动作，如此便改变了电场，从而产生一种幽雅的声音，很像科幻影片里的音乐。我们都觉得它很好玩，虽然她曾经一度拥有过一群认真的崇拜者。

到了大学四年级，我们接通了第三个套房，里面住着另外两个朋友：德国实业家之子厄恩斯特·蒂弗斯，保罗·盖尔——他们家创办了辛辛那提铣床公司。

大学一年级的时候，我踢过足球，但很快就对它失去了兴趣，因为我对竞技体育没有兴趣，也没有体力去玩那些。我改为冬天打壁球，春秋打高尔夫球。我曾经做过一阵子哈佛大学《绯红报》（Daily

Crimson）的业务经理助理，除此以外，我没有参加过任何有组织的学校活动。我的社交活动中心是参加波士顿的首演晚会，拜访住在该地区的亲戚和同学。大学三年级的时候，我被邀请参加玉玺学会（Signet Society）——那是一个我非常欣赏的午餐俱乐部，许多有趣的教职员工定期与大学生们共进午餐，其中包括哈佛大学法律教授费利克斯·法兰克福特——此人不久就被指定到高等法院工作。

富有挑战性的课程

我父亲希望我——跟他对所有儿子的希望一样——能够学习一些富有挑战性、有意义、对将来的生活有帮助的课程。父亲在布朗大学的学习成绩很出色，曾经被推选加入美国大学优秀生全国性荣誉组织。虽然他从来没有明说过，但我相信他希望自己的每一个儿子都能做得至少跟他一样好。结果，内尔森的表现最出色——虽然他的诵读问题比我严重得多——并在达特茅斯被推选加入此荣誉组织。

所有新生都被要求选学至少两门为期一年的入门课程。这些课程中，最令人难忘的是艾略特楼光彩夺目的导师——罗杰·梅里曼教授——执教的欧洲现代史。这门课非常受欢迎、非常有趣，涉及中世纪的欧洲政治经济发展情况，直至第一次世界大战爆发。梅里曼是个很有感染力的老师，把历史课讲得栩栩如生。

由于我对甲虫和其他昆虫长期抱有兴趣，因此我在大学一年级第二学期选修了大学水平的昆虫学课程。蚂蚁群体生活的权威人物威廉·马顿·惠勒教授教这门课，我得了A——那是我大学四年期间唯一的A！

我对昆虫学的兴趣让我开始了在哈佛大学第一年的另一项课外活动。通过菲利普斯·布鲁克斯学社——那是哈佛大学赞助、鼓励学生自

愿活动的机构，我每星期一次给波士顿南部的文教馆林肯学社里的一群少年讲授自然研究。每年春天，我都会带着那个班的学生们去农村捕捉昆虫，认识树木和野花。其中有一个男孩——西班牙石匠的儿子弗雷德·索拉纳——表现出比别人更浓厚的兴趣和激情。最后，我请他帮我收集甲虫——我把自己的收藏带到了哈佛大学。在后来的3年里，我雇用弗雷德给昆虫编排门类并照看昆虫。我还资助了他在波士顿大学的部分开销。战争以后，弗雷德加入了大通银行，有了一份很好的事业，但是他从来没有失去过对甲虫的兴趣。在25年里，他每个星期六都要来哈得孙照看收藏品。我的孩子们喜欢在他工作的时候跟他一起坐在地下室里，对他十分依恋。

希特勒德国之夏

要想满足哈佛大学的语言要求，对我来说是个不小的难题。我在林肯学校没有学过经典语言——杜威的理念认为希腊语和拉丁语与现代世界无关——而我根据哈佛大学的毕业要求，必须要熟练掌握两种语言。我的法语程度已足够我在大学二年级的时候应付一门现代课程——法国文学，由著名学者安德鲁·莫里斯（André Maurice）教授用法语讲授。

德语却是另外一回事。我发现很难跟上入门课程，因此在第一个学期结束的时候把它放弃了。我的目的是通过阅读考试，为了准备考试，我决定到慕尼黑度过1933年的夏天，以便学习德语。

我住在汉斯·德弗莱格夫妇经营的一家膳宿公寓里，每天跟极具才华的老师伯曼女士上德语课。她的“沉浸式”强化训练计划很有效果。虽然我在夏天结束的时候还不能翻译歌德的作品，可当我那年秋天回到哈佛的时候，却通过了阅读考试！

德弗莱格夫妇在巴伐利亚艺术圈非常有名。我房东的父亲——弗朗兹·冯·德弗莱格是位备受尊敬的19世纪浪漫主义艺术家。德弗莱格太太对她的客人非常感兴趣，周末开车送我们去参观巴伐利亚附近的地区，有时甚至走得更远。她非常熟悉德国艺术和历史。我们参观了许多历史古迹，包括在巴伐利亚南部比比皆是的洛可可式教堂。在参观的过程中，她向我介绍了杜勒和克拉纳赫的绘画作品，以及蒂尔曼·里门施奈德的木刻。德弗莱格太太讲解了宁姆芬伯格宫（Nymphenburg Palace）的建筑秘密和美丽的中世纪城镇的发展，比如罗腾堡和纽伦堡。我开始懂得欣赏巴伐利亚人娱乐的方式，对创造出这些奇迹般艺术作品的德国历史和难以置信的文化产生了一种感觉。晚间，我们常去慕尼黑著名的Hofbrau Haus——那是一个巨大的啤酒屋——一边豪饮着啤酒，一边跟着庞大的人群一起唱歌。

与此同时，我看到了希特勒正在创建的新德国，而我所看到的一个侧面让我感到不安、不适。德弗莱格夫妇把我介绍给了希特勒的密友之一厄恩斯特·普茨·汉夫斯塔恩格尔——他在20世纪20年代和30年代希特勒当政期间负责处理媒体关系。普茨高高的个子，一头茂密的头发，有一种艺术家的随和气质。他有一部分美国血统，毕业于哈佛大学。人们对他毕恭毕敬的态度表明了即使在那个时候，人们已经对德国意志坚强的新领袖身边的任何人都产生了恐惧感。后来，他与希特勒决裂，逃到了美国。

希特勒上台刚刚几个月，人们已经开始悄悄地议论盖世太保，而且有报道说起了关押新政权反对派的“集中营”。关于德国行政部门内驱除犹太人和犹太人后裔的第一批法律已经实施。对于反犹太人的最狠毒语言得到公开默认，我个人感觉无法忍受，但绝不是因为正在教我学习的伯曼女士是个犹太人。我同样痛恨的是，有些人似乎没有经过认真思考就接受了纳粹的断言，即犹太人是德国所有经济问题的祸根，理应得到惩罚。

三位令人难忘的教授

在波士顿剑桥地区的那年秋天，我必须选择一个更加专业的学习领域——我挑选了英国历史和文学。我还决定争取获得“优等生学位”，有了它，我就有资格有一名导师，实际上就是一个学习顾问，其工作就是帮助我选择课程，并推荐课外读物，以便我扩大专业领域的知识范围。优等生必须每个月与自己的导师见两三次面，讨论学业进展情况，甚至是更具有私人性质的事情。

我的第一个导师F·O·马西森是位知识渊博的英国文学教授。不幸的是，我和他几乎没有任何共同点。我跟他在一起感到很别扭，他也有同样感觉。我根本没有准备好充分利用他那微妙而精细的思路。因此，在我最后的两年里，我又转向更加容易接近的约翰·波特教授——他是位历史学家，后来成了艾略特楼的导师。

我非常幸运，因为我跟三位教授都学习过，他们打开了我的思路，让我接受创造性思维和强有力的新思想。他们的课程现在听起来很狭隘、很迂腐，但是他们教课的方式为我打开了过去只是模模糊糊感觉到的一个新世界。

查尔斯·麦基尔韦恩教授教的是从大宪章到16世纪的英国立宪史。麦基尔韦恩教授是名卓越的律师，研究了英国从其原来的封建体制到出现中央集权体制的政治演变过程。麦基尔韦恩运用法律和历史文件——从大宪章本身开始——来阐明自己的观点，但是，他给那些陈腐晦涩的文件注入了活力，让我们从历史和人文的角度来看待它们。我开始理解了为什么民主和法制在任何一个社会中如此重要，以及为什么实现民主和法制如此艰难。

同年，我又修了约翰·利文斯通·洛斯教授的课：柯立芝和华兹华斯的诗歌。这门课中最激动人心的部分是柯立芝的两首伟大的诗作《古

舟子咏》（The Rime of the Ancient Mariner）和《忽必烈汗》（Kubla Khan）。我们用的是洛斯的书《仙那度之路》（The Road to Xanadu）——该书悉心研究了柯立芝在撰写那两部杰作时所受的影响。洛斯不仅读了柯立芝的所有著述，而且还读了柯立芝读过的所有书籍，从而找到了激励这位伟大的浪漫诗人写下那些史诗所受到的个人和文学的影响。我还学到了，好文章是一个综合产物，它能够清晰而优美地表达思想的文章：开始可能是灵感，但还包括个人阅历、正规教育、潜心研究和大量的艰苦劳动。

阿博特·佩森·厄舍教授的《1750–1860年英国经济史》课程则是另一种启示。厄舍是个乏味的老师，但是个严谨的学者，揭示了经济变化的潜在过程。他向人们展示了英国是如何通过在耕作、施肥和良种应用方面的一系列发明创造而实现了其农业生产革命的。在同一时期，单缸蒸汽机的问世，以及许多与铁、纺织品和其他工业产品的制造相关的发明，改变了英国普通人的生活。那些事实并非新闻，但厄舍在解释其内在关系时运用的清晰方式堪称典范。他把历史叙述得栩栩如生，让我感觉那么真切。许多年以后，我在处理拉美和世界其他地区艰难的经济发展和社会变革问题时，常常回忆起厄舍教授对历史所包含的复杂过程的分析。

我在自己上学期间数次发现，一个启发型教师能够刺激人的思维，且与所涉及的是什么主题无关。我永远感激麦基尔韦恩教授、洛斯教授和厄舍教授，是他们教会了我如何思考。

国内外的暑期活动

读完大学二年级后的夏天，我和保罗·盖尔参加了美国自然历史博物馆（American Museum of Natural History）组织的大峡谷昆虫学探

险活动。活动的领队是博物馆的昆虫学主任弗兰克·E·卢茨博士。还是个孩子的时候，我就在纽约塔克西多公园附近的昆虫学习站跟他一起度过了两个夏天。1934年的昆虫学探险活动的目的，是要研究大峡谷底部和旧金山顶峰附近不同海拔高度的不同昆虫种类的变化。那是一种生态研究——这个术语当时没什么人用，表明了大峡谷底部的昆虫种类与墨西哥相同，而在几英里之外的山顶上——高度相差10 000英尺的地方——昆虫的种类却产于阿拉斯加。简单地说，由于相应的温度变化，纬度在确定昆虫种类分布问题上可能与经度同样重要。那年夏天，我比以往任何时候都清楚地懂得了大自然的内在秩序。

暑期快要结束的时候，令我惊喜的是，父亲要跟我度过一个星期。这并不是预先计划的，而且我一直没能完全理解他为什么会决定坐两天的火车来看我：冲动行事完全不是他的性格。我们用一个星期的时间在亚利桑那北部的莫纽门山谷参观了佩恩蒂德沙漠上的霍皮族村庄，以及谢伊峡谷的印第安部落阿纳萨茨（Anasazi）废墟。

虽然我已经19岁了，但那是我和父亲第一次单独在一起。我们两人都很放松，而且他也坦率地谈到了他自己和他的童年。那是我们在一起的最好的时光之一。

1935年春天，我和迪克·吉尔德决定暑期驾车游览一下欧洲。促使我们作出这个决定的一部分原因是我们上过的两门艺术课程，我们希望能够亲眼看一看学习过的一些欧洲艺术大作。结果，我们在6个星期的时间里参观了大约30家博物馆。然而，与此同时，我们被德国不祥的政治局势所吸引，对未来感到深深的忧虑。

我们乘坐的是“奥林匹克号”旅游舱，并带上了父亲给我在大学期间使用的A型福特车。我们驱车穿过了低地国家后，在巴黎停留了几天，然后继续开车前往德国，并在德国待了两个星期。

这个国家已经明显成了第三帝国。在驱车穿越德国的时候，我们看到公共广场的杆子上贴着将犹太人斥为德国的“祸根”的标语。全国上下似乎有一半的人身穿某种制服。一天晚上，我和迪克在黑森林郊区的一家客栈里，这时一群士兵走进来，坐在邻近的桌子旁，与我们交谈起来。他们对美国很好奇，而且很善谈。深夜时，他们对我们说起了他们自己的人生故事。他们友好极了——直到在黑森林旅行的一对夫妇进了客栈。屋子里仿佛蒙上了一片阴影。我们刚刚琢磨过来怎么回事，这时士兵们明显地朝新来的人背过身去，开始大声谈论犹太人，以及犹太人对德国构成的威胁。那对夫妇离开的时候，一个士兵转过身，举起右臂，说，“嗨，希特勒”——这是德国的法定礼数。那个妇女非常客气地说，她不使用这种官方的敬礼，不过还是祝他们晚安。接着，他们走出了门。我们感觉很不是滋味，没过多会儿也离开了。

我和迪克经常在夜里收听电台广播，而我会竭尽全力翻译希特勒那慷慨激昂的铿锵之词。尽管我们无法听懂每一个词，我们还是感觉到希特勒有力地控制了德国人民——这一点，我们从兵营式的日常生活中也看了出来。迪克只要听到希特勒说话时抑扬顿挫的节律，就会又气又怕。希特勒的讲话结束时，迪克的眼里会噙满愤怒的泪水。迪克后来说，正是那些令人毛骨悚然的广播让他确信，我们最终将不得不与纳粹作战。他说，任何具有那种催眠般力量来驱使、改变他人的人都是十分危险的。

拜会帕德雷夫斯基和弗洛伊德

离开黑森林，我们驱车进入了瑞士。我们跨过莱茵河，然后继续前往日内瓦。途中，我们在莫日尔停了一下，拜见了伊格纳西·扬·帕德雷夫斯基（Ignacy Jan Paderewski）。他是世界上最伟大的音乐家之

一，第一次世界大战刚刚结束的时候还当过一小阵子波兰的总理。1934年，他在我父母在纽约的住所举办音乐会的时候，我就见过他，并为他的个性和才华所吸引。他是个令人肃然起敬的人，留着一头蓬乱的白发。他盛情接待了我们，带我们参观了他的家。离开帕德雷夫斯基的家以后，我们又参观了父亲在几年前为国际联盟建造的图书馆。

不久，我的嫂子托德加入了我们的旅程。那年夏天，托德和内尔森住在英国，内尔森在大通银行伦敦分行工作。在离开纽约之前，我和迪克曾经邀请她跟我们一起旅游一个星期，但并没有指望她能来。当她表示同意的时候，我们喜出望外。她在卢塞恩与我们会合，然后我们一起前往瑞士和奥地利交界处的阿尔卑斯山。我的A型福特车没有行李箱，几乎没有多少地方容纳托德和我们的行李，但我们将就得很好，一路非常愉快。这次快乐的旅行让露西姨妈感到震惊。她认为一个已婚女子在没有年长妇女陪伴的情况下与两个年轻男子一起旅行是极其不合适的。实际上，这种想法多虑了。我和托德在6年前的埃及之行中就建立了良好的关系，而在大学假期期间，她和内尔森有好几次为我在“阿比顿山庄”举行家庭晚会时充当了监护人的角色。托德就像是我的大姐，我觉得她非常喜欢跟我们这两个大学生一起嬉笑玩闹。

结束了阿尔卑斯山的旅游后，我们驱车穿过奥地利，来到维也纳。在那里，我们拜见了弗洛伊德。这次拜会是迪克的姨妈安排的。她曾经接受过弗洛伊德的分析，并一直住在他们家，陪伴安娜·弗洛伊德，并与她一起撰写了许多有关儿童心理学的书。那个时候，弗洛伊德已经很老了，颚部的癌细胞正折磨着他。尽管他有明显的不适，对我们却是非常友好的。对于讨论弗洛伊德心理学——我们几乎一无所知——他的兴趣似乎不如谈论他收集的、堆满了书房和客厅的大量埃及、希腊和罗马的艺术品。他对我去过埃及的事情非常感兴趣，仔细地询问了我的所见所闻。我后来发现，弗洛伊德几乎迷上了无形事物

发展史，尤其是人类自我的历史沿革。我们还花了一些时间跟安娜一起讨论了心理学中一些比较熟悉的内容。她很能说服人，我对我父母说：“显然弗洛伊德的信念被那些嫉妒他的批评家们曲解了，因为我们从她那里听到的东西是最神圣的。”

洛克菲勒家族遗产

1934年秋天对于我以及我的家族的未来而言，是个关键的时刻。父亲决定要设立一系列不可更改的信托财产，为母亲以及他的6个孩子每人留下6 000万美元。通过这些1934年信托财产——我们家族里是这么称呼父亲的决定的——父亲能够至少将家族财富的一部分资产在免财产税的情况下传给3代人。如今，这些信托财产构成了我们家族的主要财富。没有这些信托财产，洛克菲勒家族的绝大部分财富就会通过税的形式交给政府，或者捐献给慈善机构。

听起来可能不可思议，但我从来没有想当然地以为自己会继承巨额财富。诚然，我知道父亲非常富有，但我同时知道，大萧条给他以及所有人都带来了巨大损失。我清楚地记得，在我大学一年级的时候收到过父亲的一封信，他在信里说，鉴于形势的发展，我非常有可能不得不“打工谋生”。尽管大部分人都会作此打算，但此话出自全美最富有的家庭之一，却叫人有些惊异了。

我知道，父亲在平衡处理相互竞争甚至相互矛盾的各种金钱需求：有源自他大量的慈善承诺和洛克菲勒中心的经济责任，也有家庭的经济需求。父亲明白，我们需要一定程度的经济独立性，而这是他必须满足的需求。但是，他认为我们都还太年轻，太缺乏处理大量资金的能力，离不开专家的监督和指导。说到底，他的父亲是在他到了40多岁的时候才开始将可观的钱财传给他的。而且，正如我在前面说

过的那样，祖父最初可能根本没有打算给他留下大部分财产。我猜测，父亲原本希望再等上几年，然后再决定如何分配他的财产。

具有讽刺意义的是，罗斯福总统针对富裕阶层的税收政策，说服了父亲在这个时候采取如此的行动。1934年，馈赠和财产税税率的大幅度提高让父亲相信，如果他希望让我们能够独立起来的话，他别无选择。但是，他真正担心的是我们的成熟程度和经验的多少，这促使他设立了信托财产，严格限定任何一个受益人获取收益、动用本金的条件。

父亲的初衷是给他的孩子们每人一小笔钱，然后逐年增加，直到我们30岁。信托财产的设立就是为了实现这个目的。在我们30岁之前，信托财产的收益除了支付给我们的以外，并不是用于再投资，而是分别捐献给数个指定的慈善机构，包括洛克菲勒研究院和里弗赛德教堂。

1935年，也就是信托财产开始运作的第一个整年，我只收到2 400美元，是收益总额中的很小一部分。这笔钱包括我的所有生活和大学费用——除了学费以外，然后是每年400美元，也就是父亲在我上大学期间每年给我的。有时，我的确发现自己手头拮据，不得不请求父亲提前给钱。而他通常会把我的请求当做教诲和指导的机会。他在1935年写给我的一封信中表达了他的不悦：

> 你在这个期间花的钱远远超出了预计的收益——如你所说，这当然是因为计划不当，是个错误……你当然想象得到，我对你感到有些失望，因为你再一次陷入了经济困境。当你每年获得1 500美元的时候，你并没有什么问题。随着数额的增加，好像困难也加大了。“财富越多，人越容易失去理智”，这句老话很有道理。我希望从现在开始，你能计划好自己的开支，不再验证这句老话。今天我就把400美元汇到你的银行账户上。

1934年，父亲在设立信托财产的时候告诉我、劳伦斯和温思罗普，我们的信托资金所包含的资产远远少于他留给母亲和其他兄弟姐妹的数额。父亲给我写了一封信，解释了他的理由。他的信很好地描述了他对年轻与金钱之间危险结合的感觉："我在第一次与你谈论这件事的时候，我脑子里想的是给你们3个小儿子留下与其他孩子一样多的财产。回头一想，我认定这么做对你们将是不公平的……首先，因为那样可能会导致你们陷入一种境地，使你们感到彷徨和无措，因为你们突然背上了沉重的、相对新的责任……其次，那样会严重破坏你们在成长期间获得指导和忠告的机会，而提供这种机会是做父亲的职责。"

但是，当国会在1935年提高了馈赠和财产税税率的时候，父亲不得不改变自己的策略。他很不情愿地得出结论，如果他不现在就提高自己留给3个小儿子的信托资产的话，他就会永远丧失机会。于是，他增加了给我们的资产份额，并因此将所有的信托资产提高到大约1 600万美元的水平。我是到了数年之后才被告知自己的信托财产数额的。

1935年6月中旬，父亲在我和迪克踏上欧洲之行后不久，给我写了封信：

> 我原本不应当现在就采取这个步骤，可是形势似乎在逼迫我这么做。关于如何明智地管理和处理财产，要获得这种知识，最好是通过经验的逐步累积。我在赠送你们所有财产的时候，这种想法一直在我脑海中占主导地位……我把巨额信托资产给了你们。但是，我知道，你们永远不会让我后悔这么做的。
>
> 爱你的父亲

选择职业

在毕业那年，我忙于撰写我那篇关于费边社会主义的毕业论文——《费边主义者眼里的赤贫》（Destitution Through Fabian Eyes）。该论文针对的事实是，对待贫困的传统欧洲模式依据的是基督教的戒律，即赎罪的方法是施舍给穷人。其重点落在施舍者来世的好处，而不是基于这样一种理念，即每个人都有为有需要的人提供帮助的社会义务。在比阿特丽斯和悉尼·韦布的领导下，费边社会主义者持的是相反的观点。在他们的眼里，获得最基本的生活保障是所有公民的基本权利，是政府固有的责任。

韦布夫妇和其他费边主义者提出的理论奠定了贝弗里奇的研究基础。贝弗里奇当时是伦敦经济学院的院长，该学院也就是我后来进修的地方。贝弗里奇后来成了福利国家的主要设计人之一，这种福利制度在20世纪30年代中期开始在英国得到认可。

大学生活临近结束的时候，我还不很清楚自己这辈子要干什么，甚至不清楚毕业后要从事什么职业。我有点想在国际领域追寻些什么，而且倾向于某种独立于“家庭办公室”的事情，因为我的3个哥哥已经在那里工作了。进修商务或经济类研究生课程对我有些吸引力，但那也不是一个明确的目标。我感觉自己需要听取某个我尊重的、自己的一生已取得了成功的人士的意见。

多年来，我一直敬仰威廉·莱昂·麦肯齐·金，而在与父亲一起处理拉德洛惨案的后事以后，他已经成了父亲的密友。金先生后来担任加拿大自由党的领导职务，并于1935年当上了总理。他在纽约的时候，经常跟我的父母在一起，有时也会去参观锡尔港。他对我总是非常热情、友善，跟他交谈时让我感觉非常随意。我所认识的麦肯齐·金与我后来听到的他在加拿大的强硬、古怪、遥不可及的口碑完全不相符。

征得父亲的同意以后，我给渥太华的金先生写了封信，请求拜访他并听取他的意见。金先生立刻回复，邀请我在1936年的春季跟他一起度过一个周末。通过长时间讨论我的选择和兴趣之后，显然对我最

有意义的事业是在政府界或国际金融界谋职。无论作什么选择，金先生始终认为我最好获得经济学的博士学位——那是他自己多年以前学过的课程。这不仅有利于取得政府界和金融界有用的知识培训，而且还能让我在他人面前建立起诚信度，因为若非如此，人们可能会觉得无论我从事什么工作，主要都是因为受到了我家族的影响。

金先生的观点令人信服，因而我决定在哈佛大学继续学一年研究生课程，以便开始跟著名奥地利经济学家熊彼特学习经济学。完成了那一年的学业后，我的计划是进伦敦经济学院，然后在芝加哥大学完成进修，这样我就能最大程度地扩大自己的知识面。通过在3所大学学习，我将有机会结识许多世界上最伟大的经济学家。

第七章　向伟大的经济学家学习

1936年9月中旬，我和迪克·吉尔德参加了克利夫兰的共和党大会，观看了堪萨斯州州长阿尔弗雷德·兰登的提名——提名他与深得人心的罗斯福总统进行一次孤注一掷的竞争。我们家族自19世纪50年代以来一直支持共和党——祖父告诉我他在1860年投了林肯的票——而且我也一直把自己当做共和党人。该党的忠诚党员们对竞选获胜的概率感到悲观：进步派反对新政，但看到了政府在国家经济生活中的必要作用；保守派认为美国正在经历一次布尔什维克革命，希望回到19世纪的自由世界。两派之间产生了严重分歧。

大会结束后，我和迪克回到剑桥，再次住进了艾略特楼的老套房。迪克进了哈佛商学院，而我则怀着惴惴不安的心情开始了艰难的经济学研究生课程。

熊彼特和凯恩斯

我很快就知道自己作出了正确的决定。我开始读研究生课程的时候，凯恩斯关于通过政府干预来刺激经济活动的颇具争议的想法在业内外的广泛领域里引起了激烈的争论。

那年，对我影响最深的是熊彼特。事实上，我在研究生课程中的一个学术顶点就是他的经济学理论基础课。熊彼特是公认的世界顶级经济学家之一。他在奥地利的政坛一直很活跃，并在1919年担任过短期的财政部部长。在20世纪20年代，他还在维也纳经营过一家私人银

行。1932年，他来到哈佛大学。我于1936年秋季遇到他的时候，他已是50多岁了。

熊彼特最感兴趣的是企业家在经济发展过程中的作用。到了20世纪30年代中期，他已经成为新古典主义经济传统的主要代表之一。但是，他并不是一个简单的旧秩序捍卫者。他同意凯恩斯的观点，认为必须采取某些措施来应对大萧条带来的史无前例的失业率，以及大萧条所导致的政治和社会的不稳定。然而，他否定了凯恩斯理论的核心内容，即没有政府的干预，资本主义经济就会遭遇长期的大量失业和经济活动水平的下降。

熊彼特担心，凯恩斯主义会用政府控制永久性地取代正常而健康的市场运作。这些“异教邪说”已经在一些西方国家——包括美国——对财政、税收和货币政策方面产生的影响，令他感到极其不安。

熊彼特拥有矫健的身材，一身贵族的打扮，年轻的时候曾经参加过赛马比赛。他很喜欢女人，据说有过许多漂亮的情人。有一次，他在课堂上说自己有3个人生目标：要成为他那一代人当中最伟大的经济学家、最伟大的情人和最伟大的骑手，但是他感觉自己还没有实现自己的夙愿——至少在马术方面！与大多数哈佛大学教授不同的是，他身穿精心裁制的时尚西服，口袋上方露出一方丝绸手帕。他总是急匆匆地走进课堂，从口袋里抽出手帕，冲着教室一甩，然后折叠起来，仔细地擦拭一下自己的眉毛和正在谢顶的脑门，然后才用他那浓重的德国口音说：“女士们、先生们，我们开始上课。”

后来凭借自己的能力成了著名经济学家的保罗·萨缪尔森那个学期也在听熊彼特的课。保罗已经获得了经济学硕士学位，而且是个出色的数学家。由于经济学已经非常依赖数学分析，因此熊彼特经常叫他到黑板前，写下我通常不理解的复杂的经济学公式。我是在对微积分几乎一无所知的情况下学习研究生课程的，而微积分那时已经成了经

济分析的关键。虽然我的大学论文论述的主题涉及了经济学，但大学期间我只上过两门经济学基础课程，需要补学的东西有很多。

保罗那令人钦佩的经济学知识使我对自己非常一般的背景知识更加感到自惭形秽。但是，第一个学期结束的时候，我记得自己走到教室外面的公告栏查看我们公布的分数时，我又惊又喜地发现，我得了一个A–，大大超出了我的预期。我站在那里，正为自己激动的时候，保罗走了过来。他得了一个A，看上去也是喜不自禁，直到他看到了我的得分，正排在他的名字上头。他的脸色立刻阴沉了下来。显然，如果像我这样的一个新手也能得个A–的话，他的得分就失去了意义。

哈伯勒和梅森

戈特弗里德·冯·哈伯勒（Gottfried von Haberler）教授的国际贸易课也对我产生了重大的影响。哈伯勒教授因其彬彬有礼的风度而充满了魅力。他那年秋天刚刚来到学校，以坚决捍卫自由贸易而闻名。他的思想在20世纪30年代备受冷落，因为当时世界各国都推崇保护主义。但是，这些思想在第二次世界大战以后产生了重大影响，原因是当时国际贸易得到了发展，世界经济大幅度增长。

爱德华·S·梅森教授讲的课同样令人兴趣盎然，涉及的是国际经济发展的新生领域。梅森分析了在我们后来称作“不发达世界”里刺激更加广泛的经济增长所需要的技术投入。他的创新使得他在第二次世界大战之后的那些年里成了外国经济援助理论的领先拥护者之一，而我在自己的事业后期，在我介入拉丁美洲事宜的时候，也深深地涉足了这个领域。

熊彼特、哈伯勒和梅森的课成了我的经济学高级入门课程，为我在那个关键时期兴起的经济学理论方面奠定了坚实基础。我发现自己

非常喜欢这门课，甚至可能有这方面的天赋。

伦敦经济学院

由于第一年的研究生课程学得很好，因此我决定接着去上伦敦经济学院。幸运的是，我找到了一位真诚的伙伴，与我共同前往求学。在哈佛大学学习研究生课程的那一年期间，我认识了同住在艾略特楼的比尔·沃特斯——他的父亲在明尼阿波利斯经营一家制造公司。我发现，比尔也计划第二年去伦敦经济学院。我们成了好朋友，决定在伦敦同住一个宿舍。

1937年9月下旬，在我们乘船离开纽约的头天晚上，几个朋友在饭店里为我们饯行。参加的人有本吉·弗兰克林、迪克·吉尔德，还有玛格丽特·佩吉·麦格拉思。我和佩吉一直相处得十分愉快，但当时还只是把她当做一个好朋友。晚餐的时候，比尔坐在佩吉的身边，佩吉给他留下了深刻的印象。当我们在特等客舱里安顿下来以后，他说："你还在等什么？你为什么不娶佩吉？"他的话着实让我吃了一惊，但不知怎的触动了我的内心。一到伦敦，我就给佩吉写了一封信，令我欣喜的是，我很快得到了回复。这个稀松平常的开始，产生了后来60年中对我来说意味着一切的关系。

我父亲与伦敦经济学院的关系（劳拉·斯佩尔曼洛克菲勒纪念馆和洛克菲勒基金会多年来向伦敦经济学院捐献了可观的资金）帮助我解决了在伦敦的住宿问题。父亲认识伦敦经济学院的院长贝弗里奇，他正要退休，准备去伦敦大学担任学院院长。我根据父亲的建议，给贝弗里奇写了封信，他提出让我们租用他在中殿律师学院（Middle Temple）榆树堂（Elm Court）里的公寓。中殿律师学院是著名的律

师学院之一，正好偎依在伦敦市古城墙的里面，位于黑修士大桥和舰队街之间。

这对我们来说是一个难得的机会——住在伦敦的中心，距离伦敦经济学院走路只需要10分钟时间，而且是幸免于1666年伦敦大火的为数不多的伊丽莎白时期建筑之一。公寓相当小，但有两间卧室，一间餐厅、起居室和厨房。最妙的是，贝弗里奇把他的洗衣女工莱利留给了我们。她同意为我们做饭，并整理我们的房间。事实上，除了为我们洗衣服外，她什么都承担了起来！莱利实在是太能干了。有了她，我和比尔就能款待我们的客人，就能生活得舒舒服服。

不幸的是，我和贝弗里奇之间的密切关系在某些方面使我的日子更加难过了。正如我在给我父母的信中所说的，贝弗里奇“绝对属于已经过去的世界，实在不为绝大多数人所欣赏……大多数问题都源自微不足道的嫉妒和学院当局的政治斗争。尽管如此，正是由于我和他是好朋友，所以人们在看待我的时候总是带有一些怀疑”。

这并不是我最后一次因为这种特殊的，或者说是有争议的关系而遭受怀疑。

拉斯基：左派的花衣魔笛手

当时的伦敦经济学院被普遍认为是社会主义和激进主义的温床。该学院是韦布夫妇于19世纪90年代创建的，其目的是为了实现他们的费边社会主义目标，即建设一个以更加平均的财富分配方式为基础的公平社会，因此该学院一直是许多反对正统观念的人的庇护所。在20世纪20年代和30年代期间，该学院的名声主要是因为拉斯基——他是一个备受欢迎的政治学教授，经常在课堂上用雄辩的口才宣讲马克思主义理论，从而迷住了大量的听众。

30年来，拉斯基负责伦敦经济学院的政治学和社会学课程，这是当时该学院最出名、最有争议的职务。拉斯基个子不高，一张尖尖的脸，思维敏锐，言辞犀利。讲课的时候，他口若悬河，而他的最后一个词或词组往往用一种突如其来的惊人的清晰度将自己的思路归结在一起。虽然拉斯基深受学生们的欢迎，我却发现他在讲课中，知识部分的内容很虚浮，常常不切题，很容易误导学生。他的课似乎不像讲课，更像是宣传。他的确是个花衣魔笛手。

我跟拉斯基私下里有过一次交往，发现了他的一些真实性格。哈佛的一个宗教教授——威廉·E·霍金——给了我一封写给拉斯基的介绍信。他们两人是拉斯基在1916~1920年在哈佛教课时认识的。在著名的1919年警察大罢工时期，拉斯基站在罢工的警察一边指责当局，包括卡尔文·柯立芝（Calvin Coolidge）州长。拉斯基在哈佛大学成了不受欢迎的人。人们在街上遇到他的时候，都拒绝跟他说话。霍金对他很友善，在最困难的时候将他带到自己的家里。虽然霍金并不认同拉斯基的政治观点，但他显然觉得他们已经成了朋友。

当我把霍金的信交给拉斯基的时候，他粗略地扫了一眼，然后扔到一边，满脸厌烦地说："霍金对我已经没有用处了。"我目瞪口呆！我在给父亲的信中没有提及此事——我有一种奇怪的想法，觉得这件事情几乎非常丢人——但我的确注意到，拉斯基的极端思想似乎是对"气人有笑人无"这句老话的验证。

把国家看成"社会的基本工具"的拉斯基在来自印度的学生当中尤其有影响力：他们一窝蜂地赶去听他的课，仿佛深深地迷上了他的宣讲。按照许多人的判断，受拉斯基影响最大的是印度和巴基斯坦的经济和政治政策——这些英国殖民国家在第二次世界大战以后实现了独立。比如，掌控印度头号大党国大党的主要是那些跟他学过社会主义的人们，而他的思想多年来产生了重大的影响。

哈耶克和罗宾斯

伦敦经济学院的经济学家比其他教职人员都保守。事实上，该学院的经济学家在英国构成了对抗凯恩斯及其剑桥干涉主义经济学的主要反对中心。

那年，我的导师是著名经济学家弗雷德里希·冯·哈耶克（Friedrich von Hayek）——1974年，哈耶克因为其在20世纪20年代和30年代对资金、经济循环周期和资本理论的研究而获得了诺贝尔奖。与熊彼特一样，哈耶克信赖市场，相信随着时间的推移，即便还有诸多不完美之处，市场还是一个最可靠的途径，可以有效地分配资源，确保经济的健康增长。哈耶克还相信，政府应当作为规则的制定者和公平、公正的社会秩序的裁判和担保人而发挥关键作用，而不是充当经济资源所有者或市场仲裁者的角色。

我第一次见到哈耶克的时候，他将近40岁。虽然他具备众所周知的聪明才智，却缺乏熊彼特的活力和魅力。他讲课枯燥乏味，非常死板、教条。他的著述冗长晦涩，几乎无法读懂——至少很难在读的时候不打瞌睡。尽管如此，我发现自己非常赞同他的基本经济理念。从个人角度说，他是我非常尊敬的一位慈祥长者。我记得他不只一次从自己的口袋里掏出一张皱皱巴巴的纸，上面是他罗列的剩余的“自由经济学家”名单。他常常不无悲切地看着那个名单，然后发出一声叹息。他相信，这个名单的人数正在迅速减少，因为相信自由市场的人们正在减少，而大多数新兴的经济学家都在追寻凯恩斯模式。我敢肯定，哈耶克——他于1992年去世，享年93岁——对于20世纪80年代大多数经济学家和政界领袖再次青睐自由市场，一定会感到十分宽慰。可惜，我一直没有机会跟他讨论这个问题，也没能知道他是否编过一个新的、更长的名单！

我在伦敦经济学院最喜欢的老师是莱昂内尔·罗宾斯。我到伦敦经济学院的那年，他刚刚接任经济系主任。在那个时候，罗宾斯是市场的坚决拥护者，不遗余力地反对政府的干预。但是，与我在那个时期遇见的大多数新古典主义经济学家相比，他不那么固执教条，而且灵活得多。对于计量经济学的新模式，他强调逻辑性和有效思维。他常说，人们应当区分什么是现实经济中实际上发生的和什么是我们可能希望发生的。

在20世纪30年代，罗宾斯与拉斯基和凯恩斯在几个关键性政治经济问题上发生了分歧。罗宾斯和凯恩斯于1931年首先“交手”，当时他们都在一个研究失业问题的政府咨询委员会任职。凯恩斯推出了他站在需求角度的想法——公共工作、减税和赤字开支，结果被罗宾斯成功地推翻。但是，罗宾斯后来加入了支持国家在经济生活方面加强管理的阵营，声称自己过去与凯恩斯的不同意见是“我职业生涯中最大的错误”。

罗宾斯在英语书写和演讲方面风格十分优雅。战后，他对艺术的兴趣开始超过了经济，成了国家美术馆的馆长和皇家剧院的院长。莱昂内尔是我认识的知识最渊博、见识最广博的人之一。我十分珍视他的友情，直至他于1984年去世。

与肯尼迪家族的交往

我和比尔度过了充实而愉快的一年。我们遇见了一些非常有趣的人，获取了有关英国以及英国人民的大量知识。比尔是个快乐的伙伴，我们在周末常常骑车到乡下，或者打高尔夫球，或者去新结交的朋友们的家里拜访。有几次，我们到牛津和剑桥去看望也正在英国读书的哈佛大学的朋友。有一回我们去剑桥的时候，见到了约翰·肯尼思·

加尔布雷思和他的妻子基蒂。我在哈佛大学的时候就认识肯，当时他是农业经济课的年轻讲师。肯非常敬仰凯恩斯，专门到剑桥投奔到这个伟人的门下求学。虽然我们在经济和政治方面的观点大相径庭，但这一点从来没有妨碍我们保持多年的友谊。

有一次，温斯顿·丘吉尔的儿子伦道夫·丘吉尔——当时他在为《标准晚报》（The Evening Standard）写稿——来采访到英国学习的“洛克菲勒”。第二天，他在自己的专栏里透露说，我来到这个国家是为了给自己找一个英国新娘。该报道在整个大英帝国到处转载。短短几个星期内，我收到了几十个潜在新娘——有的来自遥远的尼日利亚——铺天盖地的求婚信，许多信还附有照片。

半年后，约瑟夫·P·肯尼迪带着妻子和几个孩子来到英国，出任美国驻英大使。在后来相对较短的时间里，肯尼迪在英国很不受欢迎。首先是因为据说他同情纳粹分子，然后是因为他在战争爆发后反对美国为英国和法国提供援助。但是，那些都是1938年年初以后的事情了，当时，他深受英国政界和金融界的喜爱和尊敬。

大使很快就成为伦敦社交舞台上的一个风光人物，经常被拍到出现在肯辛顿的夜总会和狂欢晚会中。他和肯尼迪夫人在美国使馆大摆宴席。他们还举行了一个奢侈的舞会，以便将他们的女儿凯瑟琳介绍给英国社会。那次舞会，我也应邀参加了。我就是在那次舞会上第一次见到了约翰·F·肯尼迪。他也是为那场舞会专程从哈佛赶来的。虽然我们是哈佛的校友，但素未谋面。他是个富有魅力、擅长交际的年轻人，身体有些纤弱，一头深红色头发。他似乎急于获悉我对英国政局的印象。

凯瑟琳既漂亮又活泼，在伦敦取得了巨大成功。她后来嫁给了哈廷顿的侯爵，但那年她还没有许配人家。我和她有过几次愉快的交往。不幸的是，战争过后不久，凯瑟琳和她的丈夫就在一次坠机事故中丧生了。

佩德罗·贝尔特伦：秘鲁的未来首相

在伦敦的那一年，我结交了几个挚友，但其中给我印象最深刻的是比我年长将近20岁的佩德罗·杰拉多·贝尔特伦。佩德罗来自秘鲁一个拥有土地的名门望族，是极具影响力的《新闻报》（La Prensa）的所有人和出版商。他在20年前获得了伦敦经济学院的经济学学位，在我遇见他的时候，他已经担任过秘鲁中央银行的行长。佩德罗在英国是为了照料家族的生意，但他是个知识分子，每周都会花几天时间在伦敦经济学院旁听几节他感兴趣的经济学课程。他是个温文尔雅、很有魅力的单身汉，给我介绍了几个我自己可能永远也遇不到的美女。

佩德罗实在是个令人肃然起敬的人，因此我给了他一封写给我哥哥内尔森的介绍信。内尔森已经对拉丁美洲产生了浓厚的兴趣。几年以后，此举成了一种巧合：罗斯福总统任命内尔森为泛美事务司（Office of Inter-American Affairs）的协调官，而佩德罗成了秘鲁驻美国大使。

再访第三帝国

1937年的圣诞假日期间，我和比尔到德国旅游。我记得特别清楚的是当时用木浆做的“毛衣”。我估计，真正的羊毛已经被军队征用了。

在慕尼黑，我们目睹了埃里希·鲁登道夫（Erich Ludendorff）将军的隆重葬礼。鲁登道夫是第一次世界大战期间德国军队的真正领袖，是1923年希特勒在啤酒馆暴动时的同伴。前所未见的浩大人群挤在慕尼黑的主干道路德维希大街上，沿街两侧站着直挺挺的全副武装的党卫军士兵。我和比尔挤到前面的时候，葬礼的队伍开始经过，希

特勒走在迈着正步的士兵们的前面。就在他大摇大摆地接受胳膊僵硬的纳粹军礼，在雷鸣般的“胜利”的口号声中从前面经过的时候，我用我的莱卡相机拍下了他当时的形象。我从来没有见过类似那群人那样的疯狂崇拜劲儿，也从来没有感受过那种崇拜所代表的强烈的不安。

在经历了那次叫人头皮发麻的事件以后，剩余的假日我是在法兰克福跟我在哈佛大学的一个好朋友恩斯特·蒂弗斯一起度过的。恩斯特·蒂弗斯的父亲是德国著名的实业家。我们参加了几个聚会，包括法兰克福上流社会似乎沉醉其中的一个极度奢侈的化装舞会。通过交谈，我得知许多人相信，希特勒要求归还德国领土的强硬立场将不可避免地导致战争，虽然没有人愿意提出抗议。我还觉得，日常生活的日趋军事化、恐怖的纳粹思想，以及对犹太人和其他人的残酷迫害，已经造成了强烈的恐惧和焦虑心理。人们似乎非常害怕说错什么话或做错什么事。“嗨，希特勒！”是所有人必须使用的问候语。无论什么时候遇见纳粹官员，人们都表现出卑躬屈膝的样子。我所参加的那些晚会中的欢快气氛显得做作、空虚。我带着对未来的忧虑回到了英国。

达尔马提亚海岸与希腊

1938年感恩节假期，我和比尔跟哈佛大学的3个朋友一起到亚得里亚海旅游。我们乘坐的是从威尼斯出发的一艘意大利游轮。船舱很小，但干净舒适，吃的东西简直是价廉味美——要知道，整个5天的旅途只花了我们每人5英镑（当时相当于25美元），还包含所有的花销！我们在南斯拉夫的里雅斯特、扎拉、斯普利特和杜布罗夫尼克以及阿尔巴尼亚的都拉斯分别逗留了几个小时，最后在意大利的巴里结束旅程。

我们从巴里飞到雅典，然后租了一辆车，驱车穿过伯罗奔尼撒到斯巴达和帕尔纳索斯山，接着回头沿科林斯湾到了德尔斐。我在雅典的布列塔尼大饭店的酒吧喝酒的时候，遇到了在哈佛以其深受欢迎的《圣经》课而闻名的柯索普·莱克（Kirsopp Lake）教授。他邀请我跟他和他的妻子、养女乘夜间的船去萨洛尼卡。在那里，我将和他乘坐小船去圣山半岛，他将在半岛的正统寺院的图书馆里寻找手稿。这一邀请太诱人了，叫人无法拒绝。

我原先希望到罗马跟威廉·菲利普斯和他那迷人的女儿比阿特丽斯一起待上几天，但由于我要跟莱克教授一起旅行，因此这部分旅程安排不得不缩短。幸运的是，我遇到了一位为洛克菲勒基金会工作、正在进行消灭疟疾项目的昆虫学家。他主动提出让我晚上跟他同住在他的小房子里。那真是一个令人难忘的假期。

芝加哥大学

在伦敦待了一年以后，我急于返回美国，完成我在芝加哥大学的学业。该大学拥有全世界实力最雄厚的经济学师资力量，其中包括一些显赫的人物，比如弗兰克·奈特（Frank Knight）、雅各布·瓦伊纳（Jacob Viner）、乔治·施蒂格勒（George Stigler）、亨利·舒尔茨（Henry Schultz）和保罗·道格拉斯（Paul Douglas）。我在伦敦经济学院听过奈特的课，觉得他在经济学上更为达观的方式很令人信服。莱昂内尔·罗宾斯对奈特很熟悉，鼓励我到他的门下学习。虽然祖父曾经帮助该大学的创建，但这一点显然不是我选择的首要因素。

在过去的50年当中，芝加哥的“经济学学派”由于坚定不移地提倡市场经济，坚决支持货币主义，赢得了不小的名声。这些思想与米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）密切相关——他的观点如今已经成了

芝加哥学派的象征，即教条地坚持政府丝毫不得干预市场以及客观的定价机制。弗里德曼还认为，经济活动应当绝对地致力于利润最大化，不应当转移注意力，涉足于属于“社会责任”范畴的外部活动。

虽然弗里德曼后来加入了经济学教学班子，成了奈特教授和瓦伊纳教授的助手，我敢肯定他们一定会拒绝被归类到眼下所指的意义狭隘的“芝加哥学派”。在保持经济增长的最佳途径方面，他们两人都倾向于“市场的无形之手”，而不是政府的干预，但我相信，他们都会反对弗里德曼关于排除公司社会责任的观点。

奈特、瓦伊纳和兰格

1938年秋天，我到达芝加哥，说服了奈特教授和瓦伊纳教授成为我的论文委员会成员。来自波兰的避难学者奥斯卡·兰格（Oskar Lange）也同意加入委员会。对于我的论文题目，我已经有了个大概想法——海克教授在伦敦已经建议我考虑经济浪费的题目，但我请这些著名的经济学家帮我制订一个更加具体的计划。

弗兰克·奈特在全世界经济学家当中享有令人尊敬的地位。他撰写的最著名的著述《风险、不确定性和利润》（Risk, Uncertainty and Profit）很不寻常，因为该书强调道德方面的考虑必须纳入经济分析过程中。他在书中、在讲座上提出的探索型问题测试着经济信条在道德方面的有效性，引起了大量激烈的争论。

奈特怀疑，政府的强权是否会像新政的策划人所声称的那样自动导致人民生活和幸福水平的提高。与此同时，奈特批评了那些在解决重要社会问题上只谈论资本主义效率的人，因为那些人没有同时认识到所涉及的道德问题和现有制度明显的失败之处。

雅各布·瓦伊纳最出名的是他在国际贸易方面的理论研究。瓦伊纳认为，无障碍贸易是经济增长的途径。作为一名教师，瓦伊纳以严厉、苛刻的治学态度而闻名。他自己很有条理，很敏锐，也不能容忍学生们达不到他的水准。据说，当学生们连续两三次得不出正确答案的时候，他就会把他们赶出教室。他只是简单地说："你不配在这个班级，再见。"然后，事情就到此为止了。但是，他对我总是非常友好，在我就自己的论文向他咨询的时候，他表现出很愿意帮助我。也许我很幸运自己只是在征求他的意见，而不是参加他的日常研究生课程。

奥斯卡·兰格作为一名经济学家，名气既不如奈特，也赶不上瓦伊纳，但他给我的论文增加了一个重要的、不同的侧重点。兰格是个社会主义者，是支持市场社会主义的一个旗手。他的著述《社会主义经济理论》（The Economic Theory of Socialism）声称要证明"市场社会主义"并不是一个相互矛盾的用词，它可以比自由放任的资本主义有效得多。显然，该理论还从来没有在现实当中实现，但兰格还是自信地阐述了自己的论点。

兰格是大批移民学者之一，他们是在20世纪30年代通过洛克菲勒基金会的帮助，为逃避在欧洲的政治和宗教迫害而来到美国的。芝加哥大学之所以聘用兰格，是因为他在数学统计方面的能力和凯恩斯经济学方面的知识。1942年，兰格成了美国公民。

第二次世界大战后，兰格恢复了自己的波兰国籍，成了常驻联合国大使。后来，他在波兰政府担任过多个职务。兰格是个慈祥、温和的人，深受人们的喜爱，不像拉斯基那样喜欢蛊惑人心。战后，我在联合国几次见到兰格，他当时显得筋疲力尽、郁郁寡欢。

中途生活

大学里聚集了一批耀眼的人物，从大学的一把手开始，其中有许多人个性很强，执著、顽固。罗伯特·梅纳德·哈钦斯（Robert Maynard Hutchins）主宰着大学，持续不懈地让该市的商界暴跳如雷。以“神童”著称的哈钦斯在29岁那年辞去了耶鲁大学法学院院长的职务，接受了芝加哥大学校长的位置。他给橄榄球下了禁令，又重新设置了大学生学位课程安排，从而很快就在校园里掀起了轩然大波。哈钦斯偏向于为大学生提供内容宽泛的文科教育，重点是他的一个朋友——托马斯主义哲学家莫蒂默·阿德勒（Mortimer Adler）——开发的“巨著”计划。

哈钦斯的改革疏远了师资队伍中的许多人，而那些人同时也对他的傲慢和独断专行深为不满。哈钦斯还不断地把自己鄙视的芝加哥商人和政客树为敌人，觉得他们眼界狭窄、鼠目寸光。哈钦斯太太几乎什么忙也帮不上。她是个患有严重心理疾病的艺术家，拒绝在任何方面支持自己的丈夫。1938年，她更是将自己画的他们女儿的裸体画当做圣诞贺卡四处散发，让人瞠目结舌。

尽管我们家对芝加哥大学的创建以及大学早年的维持起到了重要的作用，但我在芝加哥大学的那一年里，哈钦斯却从来没有邀请我到他家参加过任何活动。但是，我估计哈钦斯可能曾经鼓励他的副总裁威廉·B·本顿（William B. Benton）——本顿–鲍尔斯（Benton & Bowles）广告公司的创始人之一——花点时间跟我在一起。本顿向我介绍了一些非常有趣的人，包括比尔兹利·拉姆尔（Beardsley Ruml）。拉姆尔是个人高马大、爱抽雪茄的匈牙利人，在管理劳拉·斯佩尔曼洛克菲勒纪念馆的那些年里曾经是父亲的亲密顾问，而该基金会资助了美国许多大学的社会科学的发展。跟我父亲一样，拉姆尔一直坚定地支持政府的改革努力，不论是在清除腐败和贪赃枉法方面，还是在强化行政服务、改善市政府和州政府的管理上。

拉姆尔让我接触了芝加哥的公共管理清算中心（Public Administration Clearing House），该中心从斯佩尔曼基金会（我们家族的又一个慈善基金会）获得过大量的资金。正是通过该机构，我开始明白了各级政府应当扮演的重要角色，并将政府服务当做一种可能的事业道路来考虑。

本顿还安排我见了威斯康星州州长菲利普·拉福莱特（Philip La Follette），探讨我是否应当进入政界。拉福莱特的意见是，我永远不可能以我的名字被选举进入政界——除非我在中西部买一个农场，创建一种新生活、一个新形象。他的意见打消了我走政治仕途的念头。我无法想象自己如此虚伪地扮演一个我不会胜任的角色。那种花招很快就会被人们看穿。

在芝加哥那年参加的社会活动经常让我感觉很不舒服，因为宾客当中有许多人卑劣地追随罗伯特·R·麦考密克上校的《芝加哥论坛报》（Chicago Tribune）所鼓吹的孤立主义立场，直言不讳地宣称“美国第一”，积极反对介入任何国际事务。1939年夏天，在索尔哲菲尔德举行了一次著名的“美国第一”集会。我记得人群中发出雷霆般的欢呼声，那是在为我少年时期心目中的英雄查尔斯·林德伯格（Charles Lindbergh）的演讲喝彩。林德伯格已经成了孤立主义立场的旗手。

我在芝加哥的一年获得了学术上的丰收，但我期望着回到更加令人愉快的环境中。由于我已经达到了必需的住校学习时间要求，通过了总体资格考试（这是很不容易的，因为有15个经济学家在3个小时里不断地向我提出尖锐的专业性很强的问题），我决定回到纽约的“基魁特”撰写我的论文。

这个决定的背后还有一个重要得多的原因：佩吉·麦格拉思。从伦敦回来以后，我一直在非常认真地追求她，希望能够离她更近一些，希望我们的关系能够顺利发展。

在学术方面，我的成绩多亏了那些教过我的出色的经济学家们。我的师长们是些真正的探索者，他们相信经济学能够反映人类行为的一个重要方面，因而有助于社会的进步。他们都是政治上的温和派，愿意聆听来自任何方面的理论。我十分希望自己在以他们为榜样。我是个实用主义者，认识到要实现最佳经济增长，就必须有良好的财政和金融政策。但是，我还认识到，忽略人类真正需求的政策是不能接受的，而我们这个社会的一个根本需求是一个安全网。然而，我最大的担忧是，钟摆已经朝着代价过大的安全网方向摆得太远了，而我们对能够刺激经济增长的良好政策的关注也太少了。

第八章　一篇论文，一个妻子，一份工作

我回到纽约之时，几乎恰逢第二次世界大战爆发。英法的安抚政策最终未能平息希特勒的行动，也没能改变他创建德意志大帝国、让德国再次凌驾欧洲的目标。随着不可抵挡的闪电战吞噬了波兰，我读着报纸、听着广播，心中感觉越来越恐惧。那是一种新型战争，我不由得为自己以及我在德国、法国和英国的朋友们的未来感到迷茫。

那年秋天，我的主要任务是完成我的毕业论文。我选择了住在波坎蒂克，而不是我父母在公园大道的家里，以躲避纽约市固有的喧嚣纷扰。住在“基魁特”对我来说在几个方面都非常合适，其中很重要的一点是离佩吉·麦格拉思很近。我父母会来过周末，若非如此，我便是独自一人。我把祖父卧室旁边的起居室改成了我的书房。吃饭的时候，我听着管风琴的乐声——听起来像是钢琴，我尤其喜欢《蝴蝶夫人》（Madame Butterfly）和《特里斯坦与伊索尔德》（Tristan and Isolde）的咏叹调。一旦我需要在知识探索的征途中喘口气，或者在面对“白纸一张的恐惧”时，我可以打高尔夫球、骑马、到娱乐房游泳，或者到俯瞰哈得孙河的树林里散散步。这种日子的确很惬意。

我战战兢兢地开始了我的论文写作，因为我过去从来没有从事过需要如此集中研究、思考和写作的工作。此外，我完全是靠自己，没有教授可以依赖。我痛苦地意识到，我必须针对一个具有经济意义的主题撰写出体现创新思想的文章。

闲置与浪费的“思考”

我的论文——《闲置资源与经济浪费》——论述的是一个范围很广的话题的一方面：要纠正作为大萧条时期典型表现的超常失业率和工业产能的闲置问题，主要应当依靠市场因素还是政府的干预。哈耶克和新古典主义经济学家们信赖的是市场因素，而凯恩斯及许多其他经济学家却认为，只有政府干预——包括赤字财政和刺激经济的政府投资——结合经济结构的根本性重组，才能使美国以及其他先进国家恢复到全面就业和繁荣兴旺的鼎盛时期。

我所探讨的论点涉及范围较窄——工业产能的应用。这个问题在20世纪30年代前一直没有受到经济学家的关注。在那个时候，雇用着成千上万名工人的大型工业公司——包括汽车厂、钢铁厂等——是美国经济领域里唱主角的。由于大萧条的原因，这些工厂中有许多已经歇业，或者运行的规模只是其产能的一小部分。对许多人来说，这种局面意味着浪费，因为工厂没有得到利用，而大量的工人又失去了工作，陷入严重的个人困境。许多人认为，政府应当通过建设公共设施或直接向失业人员发放救济的方式往经济领域投入资金，这样就能提高国民收入水平，刺激私营部门的活力，而私营部门就会反过来利用其闲置的能力，提高人们的就业水平。我所论述的具体问题是，闲置的产能是否如同许多经济学家所强调的那样被浪费了。

胡佛和罗斯福两届总统都通过年度预算赤字在经济领域投入了资金。虽然形势在20世纪30年代期间出现了缓慢的好转，国家还是有一支庞大的、似乎是永久性的失业队伍，工业产能的很大一部分还是闲置着。经济学家研究了造成这一局面的原因，提出了各种解决办法。我觉得有很多研究都没有能够准确地定义其所使用的术语，而他们的结论如果得以应用，有可能会导致不合适的、不明智的财政和管理政策。

比如，布鲁金斯学会（The Brookings Institution）在20世纪30年代中期发表了一系列分析报告，支持永久性政府干预的意见。有一个

栏目提出“超低消费是一种痼疾，是工业组织现有结构形式所固有的”，而资源不能得到充分利用，不仅是浪费，而且也是我们的经济体制中不可避免的一个组成部分。他们提出的解决办法是制订一个永久性公共计划，消除借贷限制，增强政府在经济生产计划方面的作用。

我觉得，更能说明为什么没能理想地实现工厂产能的全面、长期有效的解释是——“企业家的愚蠢和缺乏远见”。于是，既然不能指望商人制订明智的计划，就只能由其他人来担当这个角色了。

类似这样的论断引导着我深入探讨浪费的经济和道德含义，以及在什么情形下没有得到应用的产能构成了实际意义上的浪费。我发现，这些论调的一个核心问题是一种不健康的错误认识，即把闲置和浪费等同了起来。事实上，闲置并不等于浪费。比如，如果迫使某工厂关门的原因是品位和技术方面的变化，而不是需求不足，那么重新开张就是一种浪费。更重要的是，大多数此类研究认为，产能没有得到应用或造成资源闲置——并由此导致了高失业率和低收入，不论当时的情形好坏——的主要原因是企业家和公司经理们作出了自私的决定：保持低产量，以便获取高价格和巨额利润。

我发现这一观点非常流行。促使某商人决定不使用其部分产能的原因有很多：购买材料的困难、季节性波动、高赋税、政府管理过度，甚至是他自己没能正确理解市场。如果某工厂因为技术或者消费者品位的变化而关闭，则工厂继续运营所造成的浪费更多，还不如将其铲平，另起“炉灶”。

我的结论是，如果某种经济资源未能得到应用，这一点本身并不是浪费的表现。从务实政策的角度说，这意味着：如果把工厂闲置现象当做将干预型政府政策合法化的依据，那么就会导致不当行为，产生相反的效果。在另一方面，我同时明确指出，在出现极端的情形时——比如严重削减总需求的经济萧条——政府投资这种刺激手段不仅是一种防卫措施，而且也是必要的。

在当时，我对于商人的决策过程和原因的思考在很大程度上是遵循曾经教过我的经济学家的思考模式。但是，当我今天再次阅读我的论文时，很显然，对我影响很大的不仅有熊彼特、哈耶克和奈特，还有我的祖父。

在论述像他那样的商人的行为时，我指出，那些认为"实现利润最大化"的欲望是企业家唯一驱动力的想法是错误的。诚然，赚钱的欲望是一个重要的动机，但还有其他动机，而且其重要性常常并不亚于赚钱。正如我在论文中所强调的那样："企业家身份本身代表着一种机会，用于满足人的发明创新、追求权力和赌博的本性……事实上，对成就过程的追求本身对于许多人来说就是一个目标，而在那些人眼里，利润是一种值得付出努力的副产品。忽略了这个事实，是很容易产生误导的。"

换句话说，经商的一部分乐趣就是完成自己制订的计划，实现重要的目标，创建某种不朽和无价的东西。我论述说，除了利润方面的动机和个人的满足感之外，商人决策的基础不仅是分析评测其决策对盈亏表和收益报表的影响，而且还有对其工人以及更大范围的社会的影响。

祖父一定会赞成这些论点。利润方面的动机是成就的准则，但个人目标是通过社会形成的，而这些目标只有在符合和反映了社会的需求和目标时，才有意义和价值。我在自己的事业中，一直试图践行这些原则。

我全神贯注地投入了几乎6个月的时间，于1940年4月完成了我的论文。我后来还清楚地记得将自己的论文终稿装进信封寄给奈特、瓦伊纳和兰格教授的情景。跟所有作者一样，我急切地想知道我的读者会有何反应，但我确信自己做得很漂亮、很完美。我的论文委员会认可了我的论文。4个月后，我取得了我的博士学位。

佩吉

那年秋天和冬天，我并不是仅仅在学术领域里勤奋耕耘。对佩吉·麦格拉思的追求，让我有了非常愉快的放松机会，并且最终开始了我一生中最重要的关系。

我和佩吉已经相识多年，但是我们是在我从伦敦回来之后才开始频繁而认真地交往的。她的父亲西姆斯·麦格拉思是华尔街著名律师事务所卡德瓦拉德–威克沙姆–塔夫脱（Cadwallader, Wickersham and Taft）的一个合伙人，她的母亲内瓦·冯赞特·史密斯是宾夕法尼亚铁路公司一位前任总裁的女儿。在大萧条期间，麦格拉思家经济损失惨重，但还能够舒舒服服住在芒特基斯科一座漂亮的白色殖民地风格的宅子里，距离“基魁特”整整22分钟的车程。那条路在1939~1940年的冬季几乎被车轮碾坏了。

佩吉喜欢韦斯特彻斯特县的静谧生活。她很宠爱自己亲自照料的马——那匹马名叫“士兵”——并训练它跳跃，带它猎狐。她在芒特基斯科一带有很多朋友，她喜欢在骑马的时候出其不意地拜访他们，而且常常留下来吃饭。佩吉是个充满乐趣、喜欢探险猎奇的人，总是第一个参与某种不合传统的新潮。

还是个孩子的时候，她就喜欢恶作剧。跟她一起上过芒特基斯科的里波湾学校的老朋友们回忆当年的情形时说，她和一两个同学——包括她的妹妹艾琳——会在冬天的某个星期五下午回家之前，把一块林堡奶酪放到散热器的后面。学校不得不取消星期一的课，因为他们要忙于驱散大楼里的气味。

后来，佩吉上了一年的希普里学校——那是费城郊外一所非常古板的女子进修学校。她是有名的“麦格拉思蝙蝠”，以规避学校的规章制度为乐，尤其是那些旨在让女孩们晚上待在自己房间里的规定。通

过仔细观察，她弄清了楼里每一块破裂木板的位置，由此她就能悄悄地四处走动，到她的朋友那里去串门。

我自己就目睹过佩吉的一些恶作剧。有一次，她把一个东西放进了本吉·弗兰克林心爱的新车引擎里。当本吉发动汽车的时候，“砰”的一声巨响，冒出一股浓烟。本吉一脸惊慌地从车上跳下来，在引擎盖下面疯狂地搜寻，直到他注意到我们大家都在狂笑不已。

佩吉遗传了她父亲的正义感，严格地遵循高道德标准。她也继承了她母亲在许多事物上的优雅品位，尤其是在挑选令人赏心悦目的服装方面——她在这方面的优势同时也得益于她那美妙的身材。

虽然佩吉喜爱乡村的生活，而不是城市的交际圈子，但她却非常喜欢参加聚会。事实上，我们两人的第一次见面就是于20世纪30年代初在长岛为青年女子首次进入社交界而举行的一次晚会上。而在我上大学期间，我们经常在舞会和其他聚会里见面。我们两人都喜欢跳华尔兹舞，由于这一共同喜好，我们一起度过了许多愉快的晚上。我们最喜欢的是圣雷吉斯屋顶舞厅和彩虹舞厅。有一天晚上，我们在彩虹舞厅的一次波尔卡舞比赛中胜出。

我从第一次见到佩吉，就发现她具有某种与众不同、引人注目的地方。我还没有爱上她，但我发现自己在晚会上经常寻找她的身影，而不是别的女孩。她很有格调，交谈时很有趣，而且舞跳得很好。因此，当我于1939年秋天回到纽约的时候，我的感情发生了很大变化。我希望尽可能多地跟她在一起，情不自禁地每天给她打好几个电话。她经常到“基魁特”来看我。我们一起听着风琴，或者在家族地产上某个美丽的地方野餐。我们一起在丛林中漫步，一谈就是几个小时。坚固的友谊关系演变成了某种更加深沉的感情。

到了初春季节，我开始认真考虑要向佩吉求婚，但我到了6月才鼓起勇气。佩吉给了我答复——那是在整整24个小时以后。

当我告诉我母亲时——过去我从来没有向她提起过这种可能性，她用冷冰冰的口吻不无风趣地说："啊，戴维，我并没有大吃一惊，因为我看了电话账单，上面有很多打给芒特基斯科的电话。"

为了买一枚订婚戒指，我拿出了自己的所有积蓄——大约4 000美元，那是我当时所有财物的总和。向佩吉求婚是我作出的最明智决定，我们在一起共同度过了55年快乐的时光。在我们的感情道路上也有过崎岖坎坷，但我们对彼此的爱与日俱增。

"小花"

论文大功告成，博士学位也拿到了手，该是考虑职业问题的时候了。对于自己想干什么，我并没有明确的想法，但我知道，我没有兴趣走进约翰、内尔森和劳伦斯已经加入其中的家族办公室。

我在芝加哥的时候，比尔·本顿和比尔兹利·拉姆尔跟我说起过与重要政治领袖——包括罗斯福总统、纽约州州长赫伯特·莱曼（Herbert Lehman）和市长菲奥雷洛·拉瓜迪亚（Fiorello La Guardia）——具有良好关系的劳工和公共关系顾问安娜·罗森堡（Anna Rosenberg）。本顿与安娜取得了联系，告诉她我对政府服务工作的兴趣。我们见面后，安娜建议我从写论文的时间中抽出几天来了解纽约市政府的不同领域。她安排我参观市政府的几个部门，包括一个城市寄宿处和施食处。还有一次，我整天坐在一个儿童法庭上，观看法官如何处理青少年犯罪的案子。

这些经历引起了我对公共服务的兴趣。当安娜问我是否喜欢跟市长拉瓜迪亚一起工作时，我立刻表示同意。安娜作出了必要的安排。1940年5月1日，我到市政厅报到，作为市长的一个"年薪1美元"的秘书开始工作。

我被分配到一个大办公室里工作，中间隔着两名速记员用的一个小办公室，然后才是市长那富丽堂皇的办公室。鉴于我的工作职责，我每天都要出入拉瓜迪亚的办公室十几次，而且我要旁听许多会议和职员大会——那些会议常常充满了喧闹的争论声。我要给每天收到的几十封来信起草回函。我让速记员记录我的回信，并将回信送到市长那里签字。拉瓜迪亚对我的工作似乎很满意，常常一字不改地就在我起草的回信上面签字。

人称“小花”的拉瓜迪亚脾气十分暴躁，尽管他能够随时控制自己的脾气。然而，他常常处于暴跳如雷的状态。当我坐在办公室里起草回信的时候，或者正在跟抱怨自己商店门前的电线杆太高的布鲁克林某个商人谈话的时候，会突然听到他把办公桌上的什么东西摔在地上，冲着某个瑟瑟发抖的下属咆哮起来：“你这个愚蠢的狗东西！我怎么能用这种低效率来管理一个城市？”这种痛斥会持续几分钟，然后用不了多久，我会看到那个被骂得狗血喷头的家伙从办公室里匆匆地溜出来。

这种呵斥，有时连负责市政府各个部门的局长也不能幸免。他们其中的一个是负责市场的局长小威廉·费洛斯·摩根，他来自纽约的一个古老家族，出于一种公民责任感而接受了拉瓜迪亚分配的工作。但是，只要拉瓜迪亚收到针对费洛斯的部门的投诉，就会把他召唤到自己的办公室，用他用在所有人身上的恶毒语言劈头盖脸地批评一顿。可怜的费洛斯战战兢兢地坐在那里，在羞辱、愤怒和恐惧交织的心理作用下浑身颤抖。

拉瓜迪亚对他的秘书们同样残忍无比。她们工作加班加点，对他忠心耿耿。但是，到了傍晚时分，如果市长发现了信中的某个错字或类似的问题，他就会毫不留情地把她们痛骂一顿，直到她们泪水涟涟。

抛开这些缺点不说，拉瓜迪亚是个极其令人敬慕、超凡出众的政治家。他是我一生见过的当之无愧的最好的纽约市市长——至少在鲁迪·吉乌利亚尼出现之前如此。我们必须认识到，如果说拉瓜迪亚性情急躁、脾气火暴的话，那么他有大量的理由暴跳如雷：他是在清理一个政府已成了腐败代名词的城市。几年前，臭名昭著的詹姆斯·J·沃克让贪污受贿达到了明目张胆、花样百出的顶点。大多数市政府职员认为，自己得到晋升的唯一途径就是买通合适的人。抢劫、敲诈、谋杀和卖淫之风盛行，而法官们则收了银子就睁一只眼闭一只眼。

拉瓜迪亚用他个人的性格力量整顿了纽约。当他冲着人们大声吼叫的时候，那是因为某些严重的腐败、低效率或做事马虎的原因。他对自己十分苛求，对自己身边的人也是同样的要求。他会毫不犹豫地在半夜时分给人们打电话，要求他们在第二天某个时间之前为他准备好某些东西。

他还是一个喜欢招摇过市的人。他那辆7人座克莱斯勒轿车配备了闪光灯、警笛和警方的电台，随时了解城市周围发生的重大事故和火灾。当他听到火灾的消息时，他会改变方向，急忙赶到现场，带上他的消防头盔，开始发号施令。他非常投入，消防队员们并不介意，而纽约的人们——以及报界——喜欢这一点。拉瓜迪亚还是个见义勇为的英雄。有一次，他帮助解救了一名被燃烧的横梁压得无法动弹的消防队员。他对这个城市的方方面面都有着浓厚的兴趣——甚至有时去举着旗子阻拦飙车的司机，给他们上一堂安全驾驶的课。

他的克莱斯勒是一间活动办公室。他在离开市政厅的时候会时不时地拉上我，这样我就能跟他一起坐在车上修订他的回信，或者讨论某个他感兴趣的项目。我们常常会一路谈论经济问题，然后，当我们到达他日程安排中的下一个活动地点时，他就会跳出车子，在毫无准备的情况下——有时候我怀疑他在到达目的地之前是否知道自己要去哪里——给他的听众作一个针对性很强的演讲。他很真诚，不是许多

政客用于塑造形象的那种虚假的真诚。拉瓜迪亚是个有信仰的人，并且身体力行。

我记得自己曾陪伴市长去参加一个新设施的开业仪式，该设施是由卫生部用联邦政府提供的资金在布鲁克林附近修建的。听众是当地一所小学的学生。我清楚地知道，他对于那天自己要跟孩子们谈些什么，心中并没有底。但是，他首先介绍了公共事业振兴署（Works Progress Administration）的价值，以及该署在提供就业机会方面的作用；然后又介绍了卫生部的价值，及其对城市运转所起的关键作用。接着，他又平稳地转到拥护民主的话题，说到卫生部显然是其中的一个关键角色，然后又谈到了美国国家本身。孩子们听得如痴如醉。我敢肯定，如果所有这个行业的人听到这个演讲，一定都会感觉自己是个英雄。演讲结束的时候，我的眼里噙满了泪。那完全是一次即兴演讲，因为拉瓜迪亚是发自内心讲的话，所以产生了非常好的效果。

与拉瓜迪亚势均力敌的一个局长是罗伯特·摩西。摩西凭着自己的能力成了一个实权人物。他曾经是阿尔·史密斯的立法助理——当时，史密斯在纽约州的州众议院工作——并在20世纪20年代史密斯担任州长期间，与他工作关系密切。摩西是个十分认真的人，是建造纽约那令人仰慕的公园系统以及纽约大部分交通运输系统的驱动力。事实上，50多年来，摩西一直是纽约市和纽约州的一个实权人物。在这期间，他的头衔众多，但尽管有那些头衔，摩西一直是个实干家。与纽约市基础设施相关的事情，几乎所有都要经过他所掌管的某个部门的处理。战后，我到他那里工作，亲自经历了莫宁赛德区和曼哈顿南部的再开发过程。

摩西毕业于耶鲁大学。与许多政客不同的是，他本人是个廉洁正直的人。他是个忠心耿耿的公仆，致力于让设计良好、管理有方的政

府项目能够达到更高的水准，但是他在实现自己的目标方面常常残酷无情、独断专行。

摩西在任何方面都可以与拉瓜迪亚匹敌，无论是智慧还是纯粹的性格方面。他在走进市长办公室的时候，总是用一种平静的口吻和绅士风度跟我随意地打个招呼。几个月以后，我常常听到他们两人在进行嗓门“比赛”，在市政大厅的另一头都能传出回音。但是，这种争执在涉及摩西的时候结果却不同，拉瓜迪亚尊重他，虽然他感到怒火中烧，但会平等地对待摩西，而不会像对待其他人那样去羞辱他。

在我跟市长一起工作的一年半时间里，我最大的项目是出租于1939年开业的拉瓜迪亚机场的商业面积。机场是市长为之骄傲、为之津津乐道的宝贝，他希望它能够在经济上自给自足。主候机楼在设计上没有包含可供出租的商业面积，这一点使得市长的目标很难实现。我和建筑师威廉·A·德拉诺找到了可以开设店铺和展柜的地方，然后我便四处招租。结果，我表现得像一个很像样的推销员。卡地亚在旋转楼梯口租用了一小块地方，放了一个珠宝柜台。我又将其他空间租给了花店、银行、男子服饰用品店、中介公司和美容店。

1940年，飞机还很新鲜，每天都有成千上万的人来参观机场，其目的只是为了观看飞机的起飞和着陆。我们在眺望跑道的一个封闭阳台上修建了一个观看平台，收取很便宜的门票。“空中走廊”立刻取得了成功，每年创收接近10万美元。

1940年5月下旬，也就是我参加工作一个月以后，我跟市长单独坐在车里，跟他说起了我要结婚的计划。我估计佩吉不会反对，便对市长说我们打算在初秋成婚，希望能够请假去度蜜月。市长表现得非常热情，并祝我求婚成功。几个星期以后，我告诉他佩吉已经接受了我的求婚，他便带我们到中央公园的餐厅就餐，然后又带我们到城市大学的古根海姆体育馆去庆祝。他还同意放我的假去度蜜月！

1940年9月7日，我和佩吉在纽约贝德福德的圣马修教堂——那是美国新教圣公会的一个迷人的小教堂——结了婚。我哥哥约翰当男傧相，另外几个哥哥和我的大学室友们当男迎宾员。麦格拉思夫妇在自己的家里举办了招待会，参加招待会的客人有200多位，其中包括亨利·福特与他的儿子埃兹尔以及双方家庭的一些老朋友。

我们在世界上最美丽的地方之一——大蒂顿山的JY大牧场——度过了我们的蜜月。我们在黄石国家森林公园进行了5天的背包旅行，而且我们每人都打中了一头驼鹿（后来，我们两人对狩猎都失去了兴趣，但我们对荒野背包旅行的兴趣依然如故）。我和佩吉大部分时间厮守在一起，享受着新婚的幸福，计划着我们的未来。我至今都由衷地珍惜那段时光。时间过得太快，我们不得不返回纽约。

“备战”

婚后，我继续为拉瓜迪亚工作。到了1941年的夏末，美国进入欧洲战场，与日本对抗的可能性越来越大。1940年中期法国沦陷以后，国防开支大幅度增长，一方面是为了提高我们自己的“备战意识”，一方面是为英国（后来又为苏联）供应军事和其他装备。

政府的采购合同几乎包罗万象——从坦克到巧克力，从而刺激了人们将老工厂翻新改造，用于生产新产品，同时刺激了新工厂在全美各地的兴建。一切都发生得太快，从而产生了许多始料不及的问题：医疗设施不足，战争人员没有住房，当地缺乏水和食品供应，校区拥挤不堪。为了解决许多此类问题，罗斯福政府设立了国防、健康与福利事务办公室（Office of Defense, Health and Welfare Services, ODHWS）——那是当时用缩写字母表示的各种政府机构之一。区域办公室在美国各地设立起来，罗斯福请安娜·罗森堡负责纽约地区。

安娜是市政厅的常客。有一天，她来到我的办公室说，也许时机已经成熟，我该介入“备战”工作，作为国防、健康与福利事务办公室的助理区域主任跟她一起工作。这个时机对我似乎非常合适。跟拉瓜迪亚一起工作我感到很愉快，我对市政府已经了解了许多，但一年半的时间好像够长了。安娜为我提供的工作是带薪水的，而我感觉这份工作能够给予我与拉瓜迪亚一起工作时从来没有获得过的行政管理方面的经验。

安娜分配我负责纽约北部的一大块地区。在该地区运营的公司面临许多问题，员工住房问题是最严重的。大萧条已经进入尾声，而为了找一份好工作，人们还是愿意走很长一段路。圣劳伦斯河沿岸和加拿大边境附近的许多小城镇——比如沃特敦、马塞纳和奥格登斯堡——的住房难以满足如此规模的人潮。我的大部分时间用于努力协调心急如焚的商人、疲惫不堪的当地官员和控制着建设住宅所需资金的联邦政府官僚。我学会了谈判，学会了如何应对每天出现的意外事宜。

在我接受这份工作3个月以后，日本轰炸了珍珠港。由此，我的人生翻开了完全不同的新篇章。

第九章　战争

纽约，一个冬天的下午。我和佩吉、迪克·吉尔德在第五大道坐着出租车，正前往弗里克博物馆（Frick Museum）。出租司机开着收音机。这时，播音员中断节目，报道了珍珠港遭受攻击的消息。我们都震惊了。我们三人继续前往弗里克博物馆，一言不发地在各个展室走着。迪克特别喜欢维米尔（Vermeer）的作品，于是我们一起欣赏起来。美丽的作品暂时让我们平静了下来。

第二天，迪克辞去了在蒂芙尼珠宝公司的工作，报名参加了美国空军。他的举动并没有令我吃惊，自从6年前我们一起去德国旅游以来，迪克就相信与希特勒的战争是不可避免的。他的观点当时并不流行，我所认识的大多数人——包括我们家里和迪克家里的许多人——都反对美国介入欧洲的战争。鉴于第一次世界大战带来的恐惧，这种想法是很自然的，而这种伤感情怀远远超过了我们今天所承认的程度。一年以前，我和迪克被邀请加入美国外交协会（Council on Foreign Relations），我记得当时迪克坚决支持站在英国一边进行干预的观点。委员会的许多长辈表示强烈反对。

大学毕业后不久，迪克就跟他青梅竹马的女友安·艾尔索普结了婚，生下了两个孩子——乔治和康福特。迪克对自己的家庭倾注了全部心血，但国家的责任和他信守的原则是第一位的。德国侵占波兰以后，他就开始了飞行训练，以便自己在战争到来的时候作好准备。他早晨5点起床，驱车前往长岛，飞行一个小时左右，然后赶在9点前到蒂芙尼珠宝公司上班。

1942年年初，在他动身参加飞行训练之前，我和迪克在哈佛俱乐部吃午饭。对于战争，我们都没有丝毫的经验，但我们听过来自欧洲的报道，知道战斗机飞行员的生命堪忧。迪克说，他认为自己不大可能从战争中回来。我记得他当时说的话："戴维，我有一个很了不起的妻子，有两个漂亮的孩子。如果我出了什么事，我希望我能指望你和佩吉照顾他们。"我第一次完全明白了他的坚定态度，意识到我可能不久就会永远失去我最好的朋友。我用低沉而颤抖的声音向他保证："我们当然会照顾他们，你可以信任我们。"

虽然我敬仰迪克的坚定信念，以及他按照自己的信念行动的决心，但拿不定主意自己是否应当立刻报名参军。佩吉正在艰难地适应自己作为洛克菲勒家族一员的生活，而且刚刚生下了我们的第一个孩子——小戴维。同时，我对自己能否应付部队的工作心里没底。我宽慰自己说，我那份与战争相关的工作将让我免于服现役。当然，如果我张口的话，安娜·罗森堡可以找一些关系。鉴于我需要抚养家庭的关系，我被列为III–A级，也就是说，暂时我不会被招募，因而我觉得没必要立刻作出决定。

令人不安的谈话

这种想法一直持续到我与母亲在她的公园大道740号的客厅里进行的一次令人窘迫的谈话。我父母的家离我们很近，我每个星期都会去看他们几次。有一天晚上，她谈到了战争。长期以来，母亲一直是个反战主义者，在珍珠港事件之前，她一直坚信美国应当保持中立。但是，从20世纪30年代末开始，母亲想通了，希特勒和他的同盟国对美国——以及对欧洲文明中最深层次的价值观念——构成了巨大的威胁。她的医生后来对我说，在纳粹的战争机器面前，每倒下一块多米

诺骨牌——奥地利、捷克斯洛伐克、波兰和法国，母亲的身心就会遭受一次严重的打击，变得焦躁不安，病魔也找了上来。

毫无疑问，长期以来，母亲一直害怕的就是她与我之间的那次谈话。她非常温柔但非常坚定地表达了她的观点：美国必须通过战斗来保卫我们的生活方式；符合条件的男子应当应征入伍，履行自己的职责；他们不应当等待被招募。那是他们的“责任”——我记得她说出这个词的时候，语气既温柔又郑重。我吃了一惊，并非因为她看起来好像改变了自己对战争的看法，而是因为她在告诉我我现在应当去参军，并有可能在战斗中牺牲。我情绪很低落，而对母亲来说，这次谈话显然也不容易。我知道母亲是对的，我不应当想当然。我跟佩吉谈了谈，她表示同意。1942年3月中旬，我入伍当了个二等兵，尽管父亲完全可以运用他的影响力帮我弄个职位。

基础训练

1942年5月1日，我在总督岛的杰伊堡开始了基础训练。总督岛位于曼哈顿的南端。我跟照料军官马匹的马夫们一起睡在兵营里。兵营的每一个房间里都住着几十个新兵，睡的是上下铺。我睡在一个马夫的上面。随着天气越来越热，我下铺那个马夫衣服的“芳香”——混合着熏人的马汗味道——也越来越浓。他是个很友好的家伙，没有受过什么教育，但我们相处得很好——除了那股味道。我很欣赏他在马匹方面的知识，以及他在许多细微之处给我的照顾。

基础训练包括永无休止的紧密队形操练、健身操练、学习如何擦拭和拆卸我们的武器，还有——当然——是必不可少的帮厨。一开始，部队叫人有点吃惊。它立刻变得那么可怕，因为一切都是新鲜的，并且一切都是那么乏味，那么艰苦。我入伍的时候，心里十分担

心自己是否能够应对体力方面的高要求，是否能够适应大家相处的方式。我从来就不是一个运动细胞发达的人，在大多数竞技体育项目上都不行。因此，偶尔有时间玩棒球的时候，我感觉比紧密队形操练更加紧张。从一开始我就担心与背景、品位和技能方面如此不同的人相处怎么才能相安无事。

结果，基础训练进行得出奇地顺利。服从军队规则，与其他新兵相处，远不如我想象得那么困难。我有一种强烈的责任感、一切行动听指挥的意识（由于我的家教关系，也许这并不奇怪），以及服从命令的意识，而这些正是对新兵的基本要求。

我记得有一回，我们几个人被分配粉刷军官食堂里的厨房。我忠实地执行着命令，干得比其他人略微踏实一些，而那些人对部队的命令和工作抱有懒散的态度。我当然不是有意那么做，但负责具体工作的军官非常赏识我，其他新兵也一样。他们感到很惊讶，一个洛克菲勒家族的人会愿意从事体力劳动。我很快意识到，我并不像自己害怕的那样笨手笨脚，而且我能够同那些跟自己没有什么共同之处的人相处，甚至成为朋友。

在我们兄弟当中，只有我和温参了军。温进了步兵部队，在本宁堡上了候补军官学校，经历了太平洋的战斗。1945年，他所在的部队运输船在冲绳岛被日本神风队击中，他受了重伤。我的大哥约翰先在华盛顿的红十字会工作，然后在1943年被海军任命为上尉。他在华盛顿的一个特别团体工作，叫做“国家–战争–海军协调委员会”（State-War-Navy Coordinating Committee），计划为战后的日本和欧洲各国政府服务。作为泛美事务司协调官的内尔森当然被免除了兵役。但劳伦斯还没有决定自己准备干什么，为此，我和佩吉跟他开了些不无残酷但却十分有趣的玩笑。

基础训练头几个星期结束后，我获准跟我的家人一起度周末。劳伦斯和他的妻子玛丽住在第67大街东115号一个大楼的一间公寓里。

有个星期六，他们邀请我们吃晚饭。佩吉模仿父亲的口吻给劳伦斯写了封信，并署名“父亲”。那封信中说起有个将军运用关系，已经安排劳伦斯立刻进入潜艇部队，一切都已经安排就绪：劳伦斯将于下个星期报名参加训练。信的结尾是由衷的骄傲，并祝他勇敢的儿子好运，因为父亲知道那将是“为他的国家从事的富有挑战性的工作”。

佩吉在那天早上寄出了信，这样劳伦斯一定会在晚饭之前看到。我们到他家的时候，劳伦斯脸色苍白。他给我们看了“父亲的信”。我们又戏弄了他一会儿，但不忍心继续恶作剧。当我们把实情告诉他的时候，他如释重负，竟然忘了生我们的气。

后来，由于早期商务投资经历而对航空界颇为了解的劳伦斯被海军任命为上尉，负责设计和生产飞机。

惨痛的损失

基础训练结束后没多久，我当上了下士，被分配到总督岛的反情报部队。1942年8月，我被派到华盛顿，参加一个反情报队伍的培训，准备到中东工作。我们在一座不起眼的政府大楼地下室里集训了两个星期，听说我们不久就会被派往开罗。但是，我正在待命的时候，美国情报司令部的汤森·赫德上校要求把我调到他那个即将转移到迈阿密的部门。老实说，这令我喜出望外。不知怎的，我无法想象自己作为一名“便衣特工”待在开罗的酒吧里。调动事宜安排好了。那年秋天，我到迈阿密海滩报到，佩吉和小戴维也来了。我们在拉格尔斯岛租了栋小房子。每天，我骑自行车去上班。我的职责既不显眼，也不重要——当邮差、哨兵。

那个时候，迪克·吉尔德正驻扎在佛罗里达北部的一个空军基地。听说自己的联队不久就要开赴海外，迪克争取到了24小时的假，以便

在出发之前来看望我们。他到达的时候，我正在站岗——确保上校的马匹不会被掉下来的椰子砸到！

前半夜，迪克出来陪我。我们没有谈起什么特别的事情，但在当时，似乎一切都变得十分重要，而且我非常感激他费尽心机地来看我。他提醒我在纽约时对他的承诺，我告诉他说，他完全可以放心。站岗结束后，我们回到家，跟佩吉一起待了几个小时。第二天一早，我们把迪克送到了车站。火车启动的时候，我和佩吉四目相视，都明白我们可能再也看不到他了。

在即将出发去英国之前，迪克从他在马萨诸塞州蒂灵翰的家里打来电话，我们最后一次通了话。他的联队在纽芬兰的甘德加了油，然后起飞横跨北太平洋。迪克和另外两人的飞机消失得无影无踪。安后来得知，飞机曾经被留在甘德，有迹象表明引擎被人动过手脚。人们不得不怀疑，他们的失踪是有人蓄意破坏的。战争才刚刚开始，而我已经失去了我最好的朋友。安成了寡妇，独自带着两个幼小的孩子。

战争结束之前，另外两个好朋友也牺牲了。沃尔特·罗森曾经报名参加空军部队，但因为视力原因遭到了拒绝。然后，他加入了加拿大皇家空军，在不列颠空战中牺牲了。我在伦敦经济学院的室友比尔·沃特斯——他几年前还跟我一起看着希特勒在慕尼黑的大街上行走——也在他的飞机坠毁在尼日利亚卡诺郊外时丧生。他和他的机组人员是一个巨大机群的一部分，曾经飞越南太平洋和非洲，并最终越过喜马拉雅山这个“世界屋脊”，为中国军队提供援助。

候补军官学校

在佛罗里达工作几个月以后，我请求赫德上校准许我申请上候补军官学校。他告诉我说，竞争非常激烈，而立刻被录取的最佳机会是

申请位于贝尔弗瓦堡的候补工程军官学校（Engineer OCS School）——该学校是这个系统中最严格的。我的申请被接受了，1943年1月，我开始了为期3个月的严格课程。

候补军官学校比基础训练要艰难得多，无论是在智力方面还是在体力方面。在课程结束的时候，我们必须背着80磅重的M–1步枪和背包完成20英里的行军。那天夜里，我们在厚厚的雪地里支起了帐篷，然后又立刻拆除，七零八落地在凌晨5点回到了营地，结果两个小时后又被叫醒，进行健身训练。我愉快地发现，自己能够适应部队的严酷和纪律，同时享受课堂的趣味。

1943年3月，我被任命为工程兵的一名少尉，并接到命令说，在两个星期的假期后前往马里兰州的里奇营军事情报培训中心报到。佩吉早已怀上了第二个孩子，因而我谢天谢地能够短暂地到纽约去陪她。仿佛是命中注定一般，在我起身前往里奇营后不过几个小时，佩吉就进了医院，生下了阿比。我到达里奇营的时候就得到了这个消息，被批准休3天假，可以回纽约去看望她和刚刚出世的女儿。

里奇营的两个月课程培训军官在步兵的战斗部队里开展情报工作。我们的培训重点是战场：我们研究盟军和敌方部队的战斗命令和作战战术，学习看地图的能力和侦察程序，掌握盘问战俘的技巧。我们之所以被挑选参加该培训课程，是因为我们每个人都具有一些特殊才能，比如语言能力和对外国文化的熟悉，这些技能对于我们这个小组的最终目的地——欧洲战场——非常有用。

我在里奇营遇见了一些非常有趣的人，在后来的人生道路上我和这些人再次发生联系。他们是：菲利普·约翰逊，当时是名初级建筑师，已经参与了现代艺术博物馆的工作；约翰·克卢格，出生在德国，后来创建了媒体国际集团（Metromedia）；约翰·奥克斯，后来负责编辑《纽约时报》的社论刊载页；弗雷德·亨德森，具有部分印第安阿帕切血统，是常规部队军官，战争结束后在美国中央情报局供职。他的

儿子布赖恩在20世纪60年代加盟大通银行，然后在美林证券谋到了一个高级职位。

完成培训课程后，我被任命为学校法国部分的教官，在学校又工作了3个月，培训法国军事机构方面的知识，用法语授课。这项工作为我奠定了一个良好的基础，使我能够很好地面对战争最后几年我在北非和法国的任务。

在阿尔及尔工作

1943年8月底，我在阿巴拉契亚山的愉快插曲结束了。在一个美丽的夏日上午，我打开了密封命令：我被派遣到作战部的联合情报署（Joint Intelligence Collection Agency, JICA）工作，并指示我立刻到华盛顿报到。

接下来的一个月，我是在五角大楼度过的。在那里，我得知我将被分配到艾森豪威尔将军在阿尔及尔的盟军总指挥部联合情报署分部。我那流利的法语、对欧洲战前政局的了解，以及我在里奇营担任教官的经历让我成了一个法国“专家”——或者说，作战部是这么认为的。

1943年9月23日，我与大约100名军人挤在乱哄哄的DC–4上离开了华盛顿。我们跨越北大西洋，前往苏格兰的普雷斯蒂克——我们紧挨着坐在机舱的“坐椅”上。（那是一种硬邦邦的金属坐椅，上面有一个个浅浅的凹槽，好让你把屁股放上去。）13个小时的飞行把人折腾得筋疲力尽。

我在普雷斯蒂克待了两天，等候前往北非。这时，我遇见了海军干事威廉·弗兰克林·诺克斯。我在芝加哥上学的时候曾经见过他。他提

出可以用他的飞机捎带上我——上面的座位要舒服得多——到摩洛哥的拉巴特，到了那里，我就能搭乘军用飞机去阿尔及尔。

由于我要进入作战区域，部队发给了我一把点45口径的手枪、2个弹夹、20发子弹、一个急救箱、一根指南针和一对背带（我很快就把背带弄丢了）。他们还给了我一本小册子，上面写着在北非行为举止方面的忠告："永远不要在清真寺前抽烟、吐痰"；"不得杀蛇、鸟，有些阿拉伯人相信死去的酋长的灵魂就在它们身上"；"如果你看到成年男子手拉手走在一起，不要在意。他们并非'怪异'"。有一本书警告读者说，不得盯着穆斯林妇女看，也不得触摸她们的面纱，否则会导致一场暴乱！

所有这些都没能让我想到战争时期的阿尔及尔竟然如此美丽。该城市沿着浅绿色的阿尔及尔湾蜿蜒数英里，呈新月形。现代化的法国城区坐落在港口附近，城区有宽阔的林荫道、漂亮的政府大楼和私人别墅，在星罗棋布的公园之间错落有致，而公园里则到处都是海枣树和艳丽的花卉植物。在它的附近，是旧阿拉伯城区：纵横弯曲的街道，粉刷的楼宇，高高的光塔，古老的摩尔式城堡。城市的四周是萨赫勒山，远处影影绰绰地矗立着高山。港口挤满了盟军的舰船，街上到处都是来自世界各地的军人：美国人、英国人、澳大利亚人、印度人、南非人，以及阿拉伯人和柏柏尔人（北非的原住居民），当然，还有法国人。

当我到达阿尔及尔的时候，战争已经结束了。隆美尔的非洲军团已经从他在突尼斯的最后一个堡垒里被驱逐了出去，而艾森豪威尔已经在一次迅雷不及掩耳的战役中夺取了西西里。9月初，盟军的队伍穿过墨西拿海峡，开始了进攻意大利半岛的漫长而喋血的战役。阿尔及尔的美丽外表掩盖了其中酝酿的阴谋诡计。法国民族解放委员会（French Committee on National Liberation, CNL）内部为争夺在北非的维希法国政府和军事当局的控制权展开的激烈斗争，吸引了所有

人的注意力。而这场斗争的核心问题是：吉罗和戴高乐将军，谁会控制法国民族解放委员会?

吉罗是1940年对德国人进行过短暂抵抗徒劳无功的领导人之一。被俘入狱后的吉罗从奥地利的国王城堡越狱，跑到了法国未被占领的地区。吉罗没有跟德国人合作，保持了清白，同时深受法国军团爱戴，似乎是代替达尔朗（Darlan）上将担任北非首脑职务的理想人选。1942年12月，达尔朗被暗杀后，吉罗在罗斯福总统及其高级顾问们的全力支持下，成了法国军队的指挥官。看起来，他获得政治上的控制权仅仅是个时间问题。

1943年，戴高乐——他后来成了战后的伟大人物之一——还只是个微不足道的军事人员，追随他的人和他所拥有的经济资源都不多。1940年法国战败后，戴高乐将从敦刻尔克撤退出来并成功地跨越海峡的散兵游勇组织起来，成立了自由法国，宣称为法国流亡政府。虽然大多数军官憎恨戴高乐，但丘吉尔却佩服他的战斗精神，在1943年1月的卡萨布兰卡会议上逼迫罗斯福将戴高乐的自由法国纳入北非的政治结构里。结果，这两个对手被一种“强制婚姻”关系拉在了一起，并被要求解决他们之间的分歧。

组建情报网络

我到达阿尔及尔的时候，戴高乐与吉罗的亲密关系已经濒临破裂。两人用10个月的时间不断阴险地调动部队对付对方。戴高乐在政治斗争中显然占了上风，但获得胜利却绝非板上钉钉的事情。对他们两人的冲突，需要开展扎实的情报工作，不仅因为这种争斗会对战争产生影响，也因为它可能会对战后法国产生影响。

北非联合情报署（Joint Intelligence Collection Agency North Africa, JICANA）是从美国各个情报部门抽调的大约10名军官和30名军人组成的。我们的办公室位于泰勒姆利大街，军官们住在街对面的一栋私人别墅里。我们的主要工作是“收集”在北非活动的军事情报部门的情报，并将情报转送华盛顿和伦敦。北非联合情报署的作用是充当情报交换所和邮局的角色。这项工作并不很繁重，军官们有大量的闲暇时间，可以用于品尝当地的美酒，四处搜寻黑市餐馆，享受不向大众提供的定量配给美味。

我对这项工作感到十分失望。我曾经相信自己会参与那种能够用上我的专业培训的积极得多的情报收集工作。我的上司拜伦·斯威策上校的感觉却不一样，作为一个没有多少情报背景的工程师，他认为北非联合情报署没有必要搞自己的情报。我到后不久就给父母写信说：“似乎谁都不知道我该干些什么。”

核对他人准备的报告几个星期以后，我感到越来越烦躁，便问斯威策上校我是否可以自己试试报告该地区的政治活动和经济情形。犹豫片刻之后，他同意了我的请求，于是我开始从无到有创建我自己的情报“网络”。

老实说，这种任务对于我这个位置的人来说几乎是不可能的。我只是个少尉，却在跟已经成规模的情报部门——包括威廉·多诺万上校的战略情报部——竞争。但是，我也有些优势。我会说法语，比大多数人都理解政治和经济形势。此外，我持有写给一些很有影响力的人物的介绍信，而其中的两人给了我巨大的帮助。

新泽西州标准石油公司在北非的总经理亨利·谢瓦利尔在阿尔及尔已经生活了多年，在北非各地的商圈里拥有大量的关系。亨利把我介绍给了几个殖民地移民（法裔阿尔及尔人）和一些在德国占领北非后离开法国的人。在那些离开法国的人当中，包括艾尔弗雷德·波斯——

国家商业银行北非分行系统很有影响力的负责人，他把我介绍给了权势显赫的阿拉伯商人和政治领袖。

我父亲的老朋友麦肯齐·金（Mackenzie King）总理替我写信给加拿大驻北非的高级代表乔治·瓦尼埃（George Vanier）将军。我与瓦尼埃将军建立起来的友谊又让我联系上了盟国外交界的一些人以及法国民族解放委员会的成员，若非如此，我是很难与这些人见面的。瓦尼埃的武官莫里斯·福戈特上校邀请我跟一群武官一起参加“摩洛哥十日游”。那次旅行使我建立了一些新的关系，加深了我对法国在北非岌岌可危的地位的理解。

我还开始接触盟国外交圈和法国民族解放委员会里的高级人物，包括坚决支持吉罗的罗伯特·墨菲大使——正是他为盟军在北非的登陆铺平了道路。我还见到了墨菲的几个著名副领事，比如后来跟我一样也加入了大通银行的里奇韦·奈特。我正是在阿尔及尔第一次结识了哥伦比亚广播公司（CBS）的创始人、当时负责战场心理战计划的威廉·佩利和他当时的副手之一、后来成了《财富》杂志出版商的C·D·杰克逊。

不到几个月的时间，我就建立了一个范围广大、人数众多的情报网络，使我能够深思熟虑地报告北非当前的政治形势。斯威策上校看到了我的工作成绩，便主动给予帮助，甚至批准我短暂出访阿尔及尔、摩洛哥和突尼斯各地——驾驶吉普车走大约一万英里——以及用两个星期时间访问开罗和伊斯坦布尔，以便加深我与法国情报官员的联系。我们估计华盛顿方面的反应是肯定的，因为我没有被喊停。

内幕

我所开展的关系中，最有价值的是法国民族解放委员会指挥部的内部。尤其有两个人能让我获得吉罗与戴高乐之间纷争的内幕消息。母亲的一个朋友把我介绍给了戴高乐的副官艾典·伯林·德罗齐尔。跟戴高乐的大多数随同人员一样，艾典与大多数美国人都保持着冷冰冰的距离，但他对我十分友好，有时为我提供一些有用的信息。

更加爽快的是吉罗的副官利昂·德罗森。从俄国革命中逃出来避难的利昂从底层一步步上来，成了菲亚特组装厂在普罗旺斯的主任。1939年，他加入了法国的外国兵团，1942年年底当上了吉罗的副官。我和利昂成了好朋友，他非常愿意为我提供有关戴高乐与吉罗之间争斗的情报，因为——毫无疑问——他感觉这种情报能够传送到华盛顿富有同情心的人那里。

连利昂也意识到，吉罗在政治上的无能以及他与保守型政治圈子的关系，使得他很难赢得与戴高乐的政治斗争。在另一方面，戴高乐则既精明又无情，逐步地占了上风。随着时间的推移，吉罗变得越来越孤立。当我驱车行驶在阿尔及尔的主要街道——共和国大道——的时候，我看见法国三色国旗旁边飘起越来越多的蓝白洛林十字旗——那是戴高乐的解放标记。

1944年4月，斗争结束了。戴高乐将吉罗挤出了法国民族解放委员会，并将他流放到奥兰附近的穆斯塔加奈姆。几个星期以后，也就是吉罗幸免于一次暗杀企图后不久，利昂邀请我周末去看他们。我跟将军谈了几个小时，他向我详细讲述了自己越狱的经过、他在法国南部几个月东躲西藏的日子，以及在那几个星期里他如何与盟军谈判，从而使其进驻北非的。吉罗是个颇具军人气质的骄傲的人，带着尊严悲伤地接受了自己的失败。他让我看到了政治形势——该形势对战后产生了重要影响，并向华盛顿作了汇报。

我的许多报告都集中在马格里布各地阿拉伯人和柏柏尔人中间力量越来越强大的反殖民主义运动上。我在一份报告中说：“德国在北非

阿拉伯人中的宣传不再起作用，阿拉伯人支持盟国。在阿尔及尔，犹太人与穆斯林之间没有根本的敌视……阿拉伯人主要反对的是殖民地移民……北非穆斯林的最终目标据说是要取得与其他民族在政治和经济上的平等。”

我很清楚，尽管阿尔及尔已经被纳入“作为宗主国的法国”，但阿拉伯人和柏柏尔人却仇恨法国的控制。1960年的阿拉伯起义将阿尔及利亚的独立运动推到了高潮，这种意图在第二次世界大战期间已经初见端倪。然而，独立目标的实现经过了一次惨烈的殖民战争，法兰西共和国因此差点崩溃。

虽然我在北非的职责并不危险，但却出现过几次极端的险情。与死神擦肩而过的一次是在我从摩洛哥到奥兰的常规飞行中，而且并不是因为敌人的炮火。当时我正乘坐一架DC–3，凑巧跟阿德莱·史蒂文森同行——这位美国海军部长的助手当时正在执行任务。我们遇到了严重的湍流，但真正的问题是云层的遮盖让我们根本不可能知道自己的方位而在奥兰着陆。飞机没有配备雷达，飞行员盘旋了很长时间，希望能够找到浮云的缝隙。我从飞行员的肩膀上方看过去，发现燃油指针正恐怖地指向零。飞行员明显露出紧张的神色，阿德莱脸已经绿了，我的脸色恐怕也没什么两样。万般无奈之下，飞行员驾机穿过云层，以辨明自己的位置，希望我们不会撞上沿海的山梁。我们不知下降了多长时间，最后终于穿过了云层，到达了大约100英尺高的降落地带。飞行员安全着陆，可怕的飞行在平淡无奇中结束了。

回家探亲

1944年7月，斯威策上校安排我作为信使护送我们的情报邮袋到华盛顿。到达目的地后，我获准放假15天，看望佩吉和孩子们。现

在，我们有了3个孩子：最小的内瓦在6月出生，这是我第一次见到她。这是一个难得的喘息机会，现役军人很少有机会享受。同时，我还有机会向佩吉保证说，我很在乎她，很想念她，并告诉她在我的生活中她有多么重要。她是有理由担忧的，因为我的书信尽管十分频繁，却总要耽搁几个星期。问题出在缩印邮递系统：信写在一张纸上，经过检查后制成缩微胶片送到美国，然后再放大恢复至原来的尺寸，最后再邮寄。这个复杂的过程让佩吉倍感焦虑。我的假期实在太短了，我们还没来得及深入聊一聊，我又该归队了。

法国西南

我回到阿尔及尔的时候，正赶上1944年8月盟军进军法国南部的前夕。阿尔及尔这座城市变得死气沉沉，我几乎已是无所事事。我急于调动工作，最后，我终于在10月初接到了新命令，我临时被调到T部队——那是附属于亚历山大·帕奇的第七集团军的一个前线情报部门，当时已经沿着罗纳河前进，在里昂附近加入了巴顿将军的第三集团军。我在法国东部的多勒附近加入了队伍。前线只有几英里远，人员和物资不断地送往莱茵河方向，炮火声时时在耳边响起。

T部队是詹姆斯·庞佩利上校的“发明”。我刚到的时候，他已经是北非联合情报署在阿尔及尔的副指挥官了。该部队的任务是和前线作战部队一起行动，在敌人实施破坏之前获取科技情报。然而，上校想着给我安排一种不同的工作。他很欣赏我在阿尔及尔的工作，要求把我调去负责一个特殊的任务。庞佩利告诉我，艾森豪威尔的指挥部在罗纳河以西、卢瓦尔河以南的广大地区没有多少可靠的情报，而在朝着莱茵河方向迅速追赶德国部队的过程中，该地区被忽略了。有消息说，德国的党卫军部队在该地区活动；还有消息说法国共产党的抵抗力量控制了农村的大部分地区，只待时机成熟就发动起义。已经知道

西班牙共和军的队伍还沿着西班牙的交界处活动。由于各个抵抗组织在通过战地军事审判和即决执行的方式，借口清除通敌分子来清算旧账，因而局面有演变成内战的危险。

庞佩利上校命令我评估一下政治形势、经济状况以及外国部队或当地激进组织在多大程度上对盟军或位于法国西南端的法国新政府的政权构成了威胁。庞佩利笼统地分配了我的任务，要我自己设法完成使命。

邂逅毕加索

由于要成功地完成这次任务，就必须取得新成立的法国临时政府的支持，因此我赶到巴黎，寻求跟随戴高乐一起从阿尔及尔迁移到法国的几个老朋友的帮助。我用了几天时间走访政府各部门和军事情报局，取得了几份事后证明具有重大价值的“致有关人士”的信函。

一天上午，我碰巧遇到了阿尔及尔大学前校长亨利·劳吉尔，他在阿尔及尔的时候曾经是法国民族解放委员会的一个成员。他邀请我到他情人柯特里夫人的家与他共进午餐。柯特里夫人是巴黎的一个艺术品经销商，我母亲在战前曾与她打过交道。她的丈夫是阿尔及尔君士坦丁一个年迈的前议员，眼下只能坐在轮椅上，待在楼上的卧室里。让我喜出望外的是，午餐会的第四位来宾是毕加索。劳吉尔告诉我，毕加索在战前也是柯特里夫人的情人。

虽然还不是那么赫赫有名，毕加索当时也已经是个人物。他很抑郁，没谈论多少有关他在战争时期静静地生活在法国南部的经历。1944年秋天，他刚返回巴黎就加入了共产党。但是，他对我还是很热情、友好，知道我母亲是他的绘画和复制品的一个早期收藏者后，他非常高兴。那些收藏品是母亲在战前通过柯特里夫人在纽约获得的。

那次午餐虽然有些窘迫，却令人难忘。年迈的议员一直待在楼上，而我和他的妻子、毕加索、劳吉尔享受着丰盛的美味。无论是柯特里夫人还是她的两位情人朋友，对他们过去或眼下的关系都丝毫不觉尴尬，甚至是在我们一起上楼看望她丈夫的时候也很自然。

与世隔绝

1944年11月初，我回到吕内维尔，作旅行前的最后准备。庞佩利上校给我安排了一辆吉普车和一个年轻的海军随员巴迪·克拉克当司机兼速记员。我们拉上了一个小挂车，上面装满了5加仑容量的桶装汽油和大量的听装口粮，因为那个地区缺乏燃油和食品。我和巴迪在整整6个星期的时间里完全是孤军奋战。我记得那是我一生当中唯一一次在那么长的时间里如此彻彻底底地与世隔绝。

我们被分配去的地区是朗格多克、米迪和加斯科尼的古老地带。那是一次美不胜收的旅行，穿过了欧洲的一些最美丽的乡村。我们驱车从佩皮尼昂前往图卢兹的时候，看到庄稼已经全部收割完毕，远处比利牛斯山的山峰上披上了冬天的第一场雪。不过几百英里之外，数百万士兵正在浴血奋战。

我们访问了尼姆、蒙佩利尔、佩皮尼昂、图卢兹、波城和波多尔等地区首府，并在那里见到了戴高乐任命的共和国的地方新长官们。我受到了热情款待，并且轻轻松松地就让他们谈起了各自地区的政治和经济形势。我还跟路上遇到的许多人聊天，他们代表着各种不同的背景和观点。在我们走访过的许多地方，我们都是自1940年以来第一次出现的美国人。那是一次令人兴奋、有时又让人煞费脑筋的任务。

12月中旬，我们回到吕内维尔后，我就每个地区口述了总结报告，然后送往AFHQ和华盛顿。我没有发现任何迹象能够证明乡村出

现了颠覆性活动，但政治和经济形势的确非常不稳定，而且人们对战争的进展心存忧虑。由于冬季即将来临，食品和燃料供应不足，我提出，如果不从外部输送这些供给，形势可能会急剧恶化。（40多年以后，我发现我的报告被保存了下来，我得以从华盛顿的国家档案馆获得这些报告的复印件。）

在巴黎收集情报

虽然我原本希望在完成任务以后能够留在法国，但部队却另有安排。我被派回阿尔及尔，在那里度过了一个凄凉孤独的圣诞节，同时等候新的安排。终于在1945年2月，我刚被提升为上尉，就接到命令，要我作为助理武官到巴黎报到。

几个星期以后，拉尔夫·史密斯将军被任命为武官。史密斯将军在第一次世界大战期间曾经在法国服役，娶了个法国妻子，法语说得很好。他曾经在太平洋参加过战争，指挥了1943年对马金岛的进攻。史密斯将军带来了他的副官沃伦·T·林奎斯特（林迪）上尉——他曾在马金岛英勇作战，获得了银质勋章。我和林迪成了朋友，与史密斯将军也相处得很好。他让我们跟他一起住在圣盖梅恩大道的住所里。我作为一名助理武官的职责又一次变得模糊不清。史密斯将军是名战斗指挥官，没有什么情报工作的经历。我告诉他我在北非和法国西南所做的工作以后，他建议我设立一个类似的政治经济情报部门，直接向他负责。他安排林迪和两名少尉——其中之一是理查德·达纳，在纽约的时候就是我的朋友，战后跟林迪一样都为我工作——与我一起工作。

我围绕着戴高乐政府成员的各种关系开展了情报工作。很快，我们就汇报了临时政府及其内部纠纷的情况。我们密切关注与我们竞争的法国情报部门——军事情报局，也就是戴高乐的秘密部门——以及

吉罗残余的情报力量。我们听说戴高乐的情报部门首脑雅克·苏黛尔在经过“激烈的内阁讨论”后被开除了，代替他的是安德烈·德韦夫林，其掩护身份是帕西上校。据信，这个上校曾经是一个右翼组织的成员，而该组织在1937年的一次政变企图中差点推翻了勃鲁姆的人民阵线政府。我曾在头年作过一份有关帕西的报告，“在阿尔及尔，没有几个人更能引起人们普遍的害怕、厌恶、不信任……他已经公开宣布要控制法国的警察部门，这样他就能清除他眼中的不良分子”。

我有点幼稚地向美国军方指挥官们发放了一份调查问卷，要求获得有关法国情报部门的所有资料。毫不奇怪的是，帕西上校获悉了我的调查。虽然人人都是那么做的，但被人抓住探听盟友情况却是很不适宜的。没过几天，帕西上校就把我唤到他的办公室。他似乎心情很好，友好地挥手示意我坐下。我们愉快地闲聊了一会儿后，他说道：“洛克菲勒上尉，我们已经明白你希望获得有关我们工作的情报。”他看着我，扬了扬眉毛，仿佛在说“难道不是吗”，我点点头。我看得出，他很喜欢看到我痛苦。“可是，我亲爱的上尉，”他接着说，“真的，如果你干脆直接跟我们要，所有这些对你都是公开的。请告诉我你要什么，我们会很高兴向你提供的。”我感谢了他的好意，急忙离开了他的办公室。

幸运的是，并非我们的所有努力都徒劳无功。我们针对严峻的经济形势和越来越不稳定的政治局面不断编制报告。戴高乐在1945年的秋末惹了一身的麻烦。当法国人开始成立正式政府、起草新宪法的时候，他的自负、专断和一意孤行——这些品性是他在阿尔及尔政治上战胜罗吉的关键——给他带来了严重的问题。还不到一年时间，他就失去了权力。

虽然我们的大部分情报来自我们自己的情报网络，还有相当一部分是通过在史密斯将军住宅里招待法国高级军官吃饭时获取的。储量

丰富的酒窖和一桌丰盛的美味佳肴被证明是让人开口说话的最有效方式。

战后

1945年5月4日，德国投降，巴黎欢庆欧洲胜利。那是一个美丽的春日，晚上的巴黎成了狂欢庆祝的海洋。使馆关闭了，我们都走上街头，参加了通宵的欢庆聚会。那天夜里，以及在那以后短暂的时期里，我们经历了一种独特的体验：巴黎人正是因为我们是美国人而对我们友好备至！

巴黎——作为一座没有被战争“染指”的城市——在我看来是最美丽的地方。战争造成的物资短缺实际上让城市变得更加光彩照人。汽油是严格定量供应的，因此街上基本上一辆车都没有。我每天早上步行穿过塞纳河去使馆，只是偶尔见到一辆汽车。然而，街上满是骑着自行车从市场回家、胳膊下夹着长长的面包的妇女；她们小心翼翼地把长裙坐在车座上，因为骑车的时候裙子会兜风飘起来。

我急切地想回家，但还没有挣够退伍所需要的“点数”。在这个时候，史密斯将军派我执行了几个很有意思的任务。其中的一个任务——那是在德国刚刚投降10天的时候——把我带到了法兰克福和慕尼黑。盟军的炮火几乎摧毁了这两座城市，破坏的程度让人瞠目结舌。在法兰克福，我自1938年以来第一次见到了我在哈佛大学的老朋友恩斯特·蒂弗斯。战争一结束，恩斯特就志愿为美国占领军工作。我们的会面很不容易，而恩斯特在战争期间的经历让朋友听来实在悲哀。他从来没有加入纳粹，但为了保住他们家族生意的继续运转，他作出了让步，违背了他自己的原则和价值观念。

在慕尼黑，我回到了1933年曾经在德弗莱格家住过的大街。街上到处都是瓦砾，大多数房屋已经被摧毁。德弗莱格家的房子侥幸没有遭到严重破坏，他们一家人在门口迎接我。见到我，他们又惊又喜，纷纷围上来问个不停。看到他们我非常高兴，也为他们躲过了战争的劫难而感到宽慰。但是，经过那么多年再次见到他们，我的心中产生了一种异样的感觉。战争以及战争带来的可怕激情如今将我们分开了：迪克·吉尔德、沃尔特·罗森和比尔·沃特斯的死，我亲眼看到的法国和德国遭受的破坏，还有我离开我们家而荒废的年华。德弗莱格一家并没有发动战争——的确，他们因为这场战争而遭受了磨难，但是，恐怖的悲剧是从那座城市开始的，而仅仅几年前，我还曾经亲眼看着它的“恶魔天才”在慕尼黑的大街上行走。

第二天，我参观了达豪，臭名昭著的集中营很不相称地依偎在慕尼黑以北柔美的山峦中间。集中营里的囚犯已经被解救了出来，但人们还能看到他们曾经住过的营房，以及焚烧那些形容枯槁的尸体的焚尸炉。岗楼下面，碎衣片仍然挂在锈迹斑斑的铁丝网上。它使我理解了过去从来没能理解的纳粹政权的恐怖，而其全面的内涵，我们只有随着时间的推移去发现。

回家

1945年8月，温斯罗普舅舅转道巴黎来看我。我们谈起了我将来的打算。他说，大通国民银行——他是那里的董事长——是我可以选择的合理道路。我没有给他明确答复，但我表示要认真考虑一下。

10月初，我接到命令回华盛顿。我给佩吉写信说，我无法知道动身的日期，知道后也不能通知她。佩吉已经急不可耐，便赶到华盛顿，住到内尔森在福克斯豪尔路的家。整整一个星期，她每天都开车

去机场，焦急地在到港的军人中搜寻。每天，她都失望地回家。当我终于挤上一架飞机以后，飞机却在纽约着陆了。我立刻给她打电话，但我第二天才能赶到华盛顿与她重逢。

我和佩吉欢天喜地地再次团聚。当我看到我的3个孩子——戴维、阿比和内瓦——时，简直不知该怎样表达自己的情感，对于他们来说，我是一个陌生人。过了一段时间，他们才接受了这个事实：我是他们的父亲，而不是跟他们争抢他们母亲的时间和关怀的对手。

战争的代价是惨重的。在我不断旅行、结识有趣的人的同时，佩吉却有着另外一番经历。她承受着定量供应的限制，以及我再也回不了家的那种无时无刻不在的恐惧。那是她度过的孤独而艰难的年月。我所不知道的是，她正与她的母亲进行一场令人困惑的斗争。她母亲仿佛把她当成了一个孩子，告诉她如何穿着，如何装饰我们的家，如何抚养孩子们。佩吉对此非常痛恨，但又感觉无力抵抗，直到多年以后她才告诉我这一切。她承受着巨大的心理压力，使她的抑郁症一再发作。

佩吉与抑郁症斗争了20多年。她的转折点是在她摆脱她母亲、寻求心理咨询的时候。最后，她克服了自己的问题，而她一生中的最后20年是她最幸福的时光。

与我同辈的人们经常谈论他们戎马生涯的是是非非。我本人觉得战争给我带来了益处。刚开始的时候，我感到困惑、迷茫，但不久就学会了适应，然后又学会了如何为我的国家有效地应用我新掌握的技能。回顾战争年代，我觉得那是我一生中后来的大部分所作所为的一个价值无比的培训和检测场地。我发现了与地位显赫的人建立关系的价值——那是实现实实在在目标的一种途径。那也是我后来在一生当中遵循的关系网的开始。

第十章　在大通银行的事业起步

回家后不久，我就接受了温思罗普·奥尔德里奇舅舅关于进大通银行的提议。作出这个决定并不容易，因为我对于为政府或非营利机构工作仍然怀有浓厚的兴趣。我与好几个人讨论了我的各种选择，包括安娜·罗森堡。她认为在大通银行培训一两年是有用的，但我“会觉得它作为长期从事的一种事业，挑战性不够”。安娜错了。事实上，在后来的35年里，我完全投入到商业银行家那种吸引人而个人回报丰厚的生活中去了。在那些年里，我有数次机会担任内阁官员或大使的职位。那些很有吸引力的工作，我一个都没有接受，但我丝毫不后悔，因为我在大通银行的事业为我提供了一个巨大的挑战，为我提供了参与公共和政府事务的、虽然颇为不同却同样令人充实满足的途径。

大通银行

1946年4月，我加入的大通银行是一家拥有显赫历史的令人敬畏的机构。它成立于19世纪70年代，在20世纪初通过一系列兼并活动而成长起来，在战争年代一跃成为全美最大的商业银行。1945年年底，大通的总资产达到61亿美元，存款57亿美元，员工7 000人，其中有许多人跟我一样刚刚从部队退伍。大通尤其感到骄傲的是，自己是全美最大、最好的“批发”银行，处理着美国大型公司的信贷需求，为成千上万家国内外代理银行扮演“银行家的银行”的角色，并为国家的主要外贸交易提供融资。另一方面，大通对银行业的“零售”业务、对扩大其国际业务没有什么兴趣，而对这两个领域，我却产生了特殊的兴趣，并在后来的30年里竭力开拓。

洛克菲勒“家族银行”

大通常常被叫做洛克菲勒的“家族银行”，意思是我们拥有或者至少控制着该银行。事实并非如此，虽然我们家多年来与大通有着一些牢固的关系。20世纪初，祖父购买了纽约几家银行的股份，包括大通的前身之一公平信托公司（Equitable Trust Company）。1921年，他将自己在公平信托公司里的股票利益——总计占发行股票的大约10%——给了父亲，使他成了该银行最大的股东。

但是，在1929年年底之前，我们家没有一个人在银行的管理方面扮演过任何直接的角色，而那年年底我们的直接介入，也是由于发生了一系列不寻常的事情。公平信托公司的律师事务所默里–普伦蒂斯（Murray & Prentice）多年来一直为我们家处理公司和信托业务。我舅舅温思罗普·奥尔德里奇——母亲最小的弟弟——于1918年进了这家事务所，并迅速成为一名高级合伙人，负责公平信托公司和其他客户。

1929年股票市场崩溃初期，父亲和其他股东们开始担心公平信托公司的稳定性。没过多久，公平信托公司的总裁猝死。父亲建议温思罗普临时接替。温思罗普勉强接受了这个职位，但坚持只干一年。

温思罗普当上总裁后，想找一个金融伙伴提供国内力量和支持。他找到了大通这个伙伴——全美最强大的国内银行之一。1930年年初，他谈成了兼并大通事宜，创建了当时全世界最大的银行。父亲全力支持兼并之举，并被允许委派两名代表——代表人数总计25人——进入新银行的董事会。虽然父亲的股权因为兼并而减少到大约4%，但他还是联合银行最大的股东。兼并之后，大通银行非常成功的杰出董事长艾伯特·威金（Albert Wiggin）成了联合银行的董事长，温思罗普担任总裁。[注]

温思罗普·奥尔德里奇

温思罗普·奥尔德里奇舅舅是个英俊的男人，长着一双淡蓝色的眼睛以及奥尔德里奇家族颇有特色的鼻子。他极富魅力，在纽约的社交生活当中非常活跃，但随着名望和地位的上升，他变得相当自命不凡。

按照温思罗普·奥尔德里奇舅舅后来告诉我的，他一心想着兼并后不久就回到他的律师事务所。但是，1933年年底，形势发生了重大变化：艾伯特·威金在国会听证会上承认，他曾经将银行的大笔资金以优惠的条件贷给自己和他的同事，而在1929年大崩溃期间，他们通过卖空大通银行股票赚取了1 000万美元！在这些真相面前，父亲震惊了。在他的强大压力下，威金和另外两名高级官员引咎辞职。大通银行董事会决定，长期以来一直坚决提倡商务活动道德、提倡金融改革的温思罗普是领导银行度过危机的最有资格的人选，便说服他留任董事长。

温思罗普坚持认为，这类胡作非为之所以容易出现，是因为商业银行允许拥有投资金融类分支机构，而那些分支机构又使威金等人能够实施假公济私的行为。1933年，他在国会作证的时候强烈支持那年付诸实施的两项重大结构改革：将商业银行与投资银行分开的《格拉斯–斯蒂尔法案》（Glass-Steagall Act）和创建了证券交易委员会、强迫公司注册自己的股票并作出定期重大财务披露的《证券法案》（Securities Act）。

华尔街和美国金融界都尊重温思罗普，而大通银行在他掌舵的20年里也兴旺发达起来。但是，温思罗普没有接受过银行家的培训，很少介入银行的日常经营。他喜欢商界政治家的角色，成了美国金融界出类拔萃的代言人。温思罗普脱离大通银行经营的不利一面是，一群

对金融的看法比较狭隘的高级官员主宰着银行的运营，阻碍了管理结构和机构的有效发展。

大通文化

我没用多少时间就发现，大通不但具有巨大的力量，也有一些显著的弱点。在我看来，它最严重的弱点是在管理领域里的不足和介入国际市场方面的不足。虽然银行权势显赫，影响力很大，但在许多方面，它还只是一个简单得多的时代的产物。我们没有预算，没有综合性业务计划，没有正式的组织结构图——简单地说，人们认为大型复杂的金融企业实施有效管理所不可或缺的工具，我们几乎都没有。我记得我走进温思罗普的办公室争辩说，解决大通面临的问题——增长缓慢、存款额以惊人的速度下降——关键在于预算，因为它能帮助我们筹划未来，更加合理地安排我们的资产和人员。温思罗普的答复是，银行从来就没有过预算，现在也没有理由制定这种预算。

另一个问题是大通团队狭隘的态度和禀性。他们中只有几个人拥有大学学位，大多数人是通过个人奋斗从出纳或收银员一点一点干上来的。作为一个集团，除了少数明显的例外之外，他们缺乏宽阔的视野，缺乏对银行或对自身行业可能产生影响的政治和经济因素的认知。大通的大多数官员认可的思路是，银行学——金融、会计和套利——是可以传授的，但银行运作的“艺术”是无法通过做长期学徒而学到的。据我所知，这种学徒制度源自美第奇时代。该制度在当年取得了巨大成功；严格的财会和信贷分析标准一直是对我们的贷款官员的要求。但是，大通官员们的倾向性意见是，一些比较新的管理原则——人力资源、计划制订、市场营销和公共关系——不值得信贷官员投入时间和精力。在这种20世纪60年代之前一直在银行占主导地位的

旧观念里，模范官员是发放赢利贷款的人，其余的统统属于能力比较逊色的人。

年薪3 500美元乘地铁的上班族

我在大通银行的头12年里——直到我于1957年当上了副董事长，每天都乘坐列克星敦大道的地铁上班。跟许多乘公交车上下班的人一样，我学会了非常熟练地将报纸叠成长条，一只手拉着吊环，一边阅读报纸，同时用两条腿夹住公文包。

在高等教育和管理技能都不受重视的环境里，我并未将自己的经济学博士学位广而告之——那样会显得很小气。但是，我的确向温思罗普·奥尔德里奇提出，经济学博士学位本身意味着——最低限度——我不应当被要求必须参加银行非常优秀的信贷培训计划，他同意了。我已经30岁了，急切地想从事我的事业，我的脑子里装满了比分析盈亏表和收入报表更宏伟的想法。我后来对当时的这个决定非常后悔，而且在我后来试图改变银行的文化时让我付出了代价。它意味着我从来都不能与我试图说服的人们有同样的想法，它只是让许多人更加确信，反正我从来就不是一个真正的银行家。

学过新信贷课程的毕业生从职员起步，经过大约一年左右时间后才成为官员——如果他们表现好的话。我一开始是对外部的经理助理——那是最低级别的官员，年薪3 500美元。我们的办公室位于十八松树街的10层，我在那个占了整整一层、安排了二三十张木桌的通间里有了一张办公桌。每张办公桌都配了两把椅子，一边一把，留给客户或秘书部的秘书用。我就是在这里度过了我在大通银行的头三年。

部门的人事主任杰罗姆·韦斯（帕基）带我参观了对外部的33个区域科室和职能科室。那是我第一次看到银行的内部运作系统，感觉很

是神秘。我希望能确保自己明白各个科室的职责，便在每参观完一个科室后就做些笔记。虽然我从来没有经过正规的公司管理培训，但我无法理解33个科室直接向一个人负责的结构安排好在什么地方。我提出了一个选择方案，将各个科室整合，这样就只有六七个经理直接向部门经理查尔斯·凯恩负责。查尔斯的反应彬彬有礼（我估计使他比平时更加客气的原因是我的名字），但部门的结构没有发生变化。

欧洲：没有营销想象力

对外部的主要功能是维系由1 000多家代理行所组成的全球网络的关系，而所有这些代理行都与我们的主要业务相关，即为几种商品的国际贸易融资，比如咖啡、食糖和金属。大通银行要求这些代理行在大通银行保持数额巨大的“余额补偿金”。这些资金是产生巨大利润的无息存款，构成了我们存款规模的大部分。美国国内的信贷官员们将这些存款看成是我们国际业务唯一有价值的内容。我们不从事商务交易活动和企业并购的融资。

虽然大通银行的海外网络很一般，在欧洲、加勒比和远东只有9个分行，但温思罗普看到了大通银行国际业务的真正机会。事实上，这是我们于1945年在巴黎见面时他跟我谈论的事情之一。他对国际业务的热情是我加入大通银行的一个主要原因。

我在对外部的第一个任务，是为我们在伦敦和巴黎的分行开发来自美国公司附属机构的“新业务”。虽然我对金融业的细节还很不清楚，但我明白什么是销售。我为拉瓜迪亚工作的时候学到了一些东西，而且我发现自己很喜欢与人会面，跟他们讨论商务问题，然后达成交易。

我与一个比我年轻但有经验的银行家詹姆斯·沃茨一起开展这项工作，用了大约6个月时间。我们列出了一个相当可观的清单——500多家公司——并制订了接近这些公司的计划。1947年7月，我坐轮船去欧洲，以便实施我们的计划。（在那个时候，乘船的原因是因为空中旅行还不完善。）我完全可以省下差旅费用。

伦敦的大部分都被战争的炮火破坏了。英国政府仍然觉得有必要对食品和燃料实施定量供应，工厂、公司依然关闭着，整个社区都被猛烈的空袭和德国导弹摧毁了。伦敦的面貌已经发生了巨大变化，但大通银行的伦敦分行却还沉湎于过去。虽然国家的重建急需信贷，大通银行却因为害怕得罪其英国的银行客户而没有去开展公司借贷业务。相反，它还是出于礼节继续为来访的美国各公司业务人员提供金融市场信息，继续从事日常的外汇兑换，继续提供旅游信用证。我们还是在客户兑现支票的时候为他们送上茶水和烤面饼，但我们的主要美国竞争对手已经在积极开拓新的商务机会，包括为我们的主要国内客户所属的分支机构提供贷款。

负责银行业务运作的那个苏格兰人认为我的“新业务”——努力让主要美国公司在“他的”分行设立账户——有待商榷。虽然我在招揽生意方面有过一些微不足道的成功，但分行经理觉得我的方式很不得体：开着租来的车打潜在客户的办公室电话。以他的观点，客户如果觉得有业务需要讨论，总是打银行家的办公室电话。

巴黎的形势更加糟糕。大通银行与美国的分支机构和法国公司都没有什么联系。从根本上说，我们至多不过是美国客户的“邮局”。他们把我们在坎波恩41号的办公室——就在里兹酒吧的对面——当做一个便捷的通讯地址。我们为他们兑换钱，处理他们的旅行信用卡。在那里负责分行业务的美国人，已经当了25年的经理，却从来没有学习说法语，凡是需要见他的人必须说英语！

由于只有两个欧洲分行，负责人几乎毫无想象力，也没有市场营销方面的智慧，因此大通银行的业务显然需要更加有力度的战略。

拉丁美洲：未挖掘的市场

到了1947年的年底，我已经为努力哄诱客户到我们的伦敦和巴黎分行做银行业务而遇到的重重困难感到一筹莫展，请求调到对外部的拉丁美洲科室工作。

拉丁美洲一直是大通银行更加重视的区域，而与此同时，我对该地区的商务、文化和艺术的兴趣也已经增强了。在我从战争中回来后立刻与佩吉度过的第二次蜜月期间，我们两人游览了墨西哥的大部分地区，深深地迷上了那个国家令人敬慕的战前文化、动荡的殖民时期和强劲的当代精神。

内尔森为协助拉丁美洲发展经济而制订的计划也勾起了我的想象。1945年8月，内尔森从国务院辞职后，成立了两家机构——非营利性的美国经济与社会发展国际协会和营利性的国际基本经济公司——以便为委内瑞拉和巴西的经济发展和多样化提供基础援助和金融资金。

我被他的计划深深地打动了，便要求我的信托委员会动用本金，这样我就能够在国际基本经济公司投入100万美元。许多年来，国际基本经济公司一直是我最大的个人投资项目之一。

1948年，我在佩吉的陪伴下，第一次到我的新领域里旅行。我们参观了大通银行在波多黎各、古巴和巴拿马的分行，考察大通银行在委内瑞拉和墨西哥的贸易融资业务。我发现，大通银行在不同国家的地位和前景差距甚大。我们垄断了巴拿马和运河区的市场；在古巴，

我们是蔗糖作物的主要融资人，但仅此而已；在波多黎各，我们的地位无足轻重。初次考察回来，我确信大通可以大幅度扩大自己的业务范围。1948年3月，我在给温思罗普·奥尔德里奇的备忘录里汇报了我的考察结果。在汇报加勒比的分行情况时，我写道：

> 我对所有3家分行的总体印象是，它们都是按照保守的商业银行政策经营的，但对于在自己所在地区应当扮演什么角色，没有什么总体思考或理念……我的感觉是，如果我们去努力摸索，大通是有可能建设性地帮助这些国家制订并执行相关计划，通过改善农业、提高经销的效率和深化工业化的程度来提高他们的生活水平的。

半个多世纪以后，我再次阅读这些报告的时候，为自己的鲁莽感到惊讶——竟然冲着董事长批评其银行的经营策略。不过，不容置疑的是，的确有必要改变我们的经营方法。我在那份备忘录中指出：

> 毫无疑问，本土化的趋势以及该趋势所代表的一切在拉丁美洲呈上升势头。我们的拉丁美洲邻居们已经不再像从前那样容忍美国机构在他们的领土落户，除非那些机构对当地经济有兴趣。因此，就拉丁美洲整体而言，就我们的南方分行具体来说，我认为大通应当重新考虑自己的政策，这符合我们自己——以及他人——的利益。

我万没有料到，我的上司们允许我尝试一下我们所提供的各种服务，扩大我们在拉丁美洲的业务。

巴拿马：用牛作抵押

巴拿马似乎是启动变革程序的绝好地方。大通银行在巴拿马和运河区已经运作了25年，拥有综合领域的所有银行存款的50%。我们融资的对象有经过运河的运输费用、蔗糖和香蕉作物的出口，以及巴拿马和科隆当地商人的生意。但是，我们的存款大大超过了我们的贷款，因而我和巴拿马的经理一致认为，大通应当把我们当地存款的更大一部分用于促进巴拿马的经济增长。

首先，我们在孤立的西部省份奇里基省的一个小城开了一个分行——该城镇恰好也叫戴维——以便为牧场主提供贷款。没怎么接触过信贷的牧场主们觉得无法开发他们的经营，因此我们启动了把他们的家畜当做抵押物来为我们的贷款担保的做法。1951年，我为了分行的开业前往戴维，跟大家一起在抵押给我们的一些牛身上烙上大通银行的标志！

我们通过提供信贷，使得牧场主们能够扩大他们的经营，为银行带来大笔收入，并为大通银行赢得了名声——一家外国银行致力于造福巴拿马人民。随着拥有并经营运河的民族热情的上涨，大通银行协助开发当地经济的意愿在维持我们的有利地位方面变得十分重要。

甘蔗与古巴革命

“安的列斯的珍珠”——古巴——有同样诱人的机会，但在政治稳定性方面呈现出一些重大风险。自美西战争以来，美国在古巴的经济中已经建立起垄断地位，而该国的经济也已经严重依赖于甘蔗的生产及其向美国市场的出口。

虽然大通银行是美国银行界在为蔗糖作物融资方面的领袖，但蔗糖的出口仅占该岛商业经济的20%。在其他经济领域——烟草、采矿或旅游——我们的介入微乎其微，或者干脆为零。我认为，大通应当

建立更加广泛的基础，而且应当立刻动手。我提出了一个独特的建议——至少在当时来看是这样。我建议购买某一家拥有现成分支系统的当地古巴银行的股份。获得总部批准后，我开始与古巴信托公司——它是规模最大、经营得最好的古巴银行——总裁进行谈判。由于古巴民族自豪感这个主要原因，我们的提议如石沉大海，因此，作为替代方案，我们在哈瓦那又开了两家分行。

幸好我们在购买银行方面没有成功。1959年1月1日，卡斯特罗推翻了专制的巴蒂斯塔政府。虽然《纽约时报》将卡斯特罗描绘成一个“民主而反共产主义的改革家”，形势的发展却截然相反。

卡斯特罗在几个月时间里就建立了西半球第一个效仿苏联的社会主义国家。1960年，他没收了价值20亿美元的美国资产，包括大通的所有分支机构。幸运的是，他忽略了由1 700万美元美国政府债券担保、贷给古巴政府有待偿还的1 000万美元贷款。我们卖掉了抵押物，迅速补偿了我们的损失。

波多黎各的“经营自主”

我在1948年的备忘录中，将大通在波多黎各的地位描写为“令人扼腕悲叹”。温思罗普·奥尔德里奇在1934年就曾经亲自授权设立分行，但在这些年里，几乎丝毫没有开展开发其潜力的工作。

令人啼笑皆非的是，这个个案里的民族主义，虽然在世界的大多数地方对银行的经营都是一种威胁，却为我们提供了一个独特的良机。1948年，路易斯·穆尼奥斯·马林（Luis Mu?oz Marín）总督——他一直在领导着旨在为该岛屿获得“自治政区”地位的努力——开始实施“经营自主”计划，拟开发岛屿的资源并使之多元化。在我看来，这是大通银行扩展业务的一个现成机会。

我与穆尼奥斯·马林和他那精明能干的经济开发秘书特多罗·莫斯科索非常熟悉。由于信贷是他们开发工作的关键，我们便介绍给他们一个计划，贷款给私人买家购买政府拥有的企业。比如，我们借给费雷兄弟100万美元来收购一家钢铁厂。

最后，大通银行成了岛上领先的“外国”银行之一，并且在我们收购人民银行的努力被断然拒绝之后，我们增加了在岛上的大通银行分行的数量，然后在波多黎各盖了一栋由斯基德莫尔·奥因斯与梅里尔设计公司设计的漂亮的楼房作为总部。

到了1949年年底，我们在“南方”分行引进的变革已经开始产生了强有力的效果。我们传统的代理业务稳步增长，我们的新业务也毫不逊色。与我在欧洲的经历形成鲜明对比的是，我们在加勒比分行的员工们似乎更渴望接受新思想。其中的一个新思想是聘用并提拔营业地点所在国家的公民。此举向当地社会传达了一个重要的信息，即我们的意愿是要成为一个建设性的合伙人。聘用合格的当地人员是大通银行在后来的几十年里随着我们在世界各地强劲扩展而开始遵循的一项政策。

截至20世纪50年代初，我们在加勒比的分支系统已经成为我们海外业务中最有活力的部分。我急于把我们在加勒比的战略——开设分行、购买当地银行、开展新的贷款活动——当做一种扩展模式，应用到世界的其他地区，其中最迫切的是用于南美的一些大国。

在南美的扩展

加入拉丁美洲科室并帮助提高我们在加勒比的运作的两年以后，我被提升为副总裁，负责我们在拉丁美洲的所有业务活动。我以最快

的速度开始了为期6个星期对南美主要国家的综合考察，以便评估那个地区可能存在的业务扩展潜力。

那个时候还没有喷气式飞机服务，因此我们只好硬着头皮长时间乘坐4引擎涡轮螺旋桨式飞机，缓慢地飞越漫无边际的亚马孙雨林，小心翼翼地摸索着穿越安第斯山脉的危险山峰。

1950年的考察在很多方面都是我一生中的一个分水岭。我看到银行可以成为一个真正的创新企业——也就是我的老师熊彼特所说的那种创新，而拉丁美洲是经济发展可能成型并产生出色结果的地方。在那次考察之前，我一直牢牢记着安娜·罗森堡的告诫；考察之后，我发现自己已经全身心地投入到大通银行的事业中了。那次考察与我同行并担当向导的奥托·克罗伊策是大通银行的一名老员工，其很大一部分职业生涯是在拉丁美洲度过的。奥托是个抽廉价雪茄的“老烟枪”。他从早上坐在床上看报纸的时候开始点上第一支雪茄，然后全天不停地“吞云吐雾”，直至深夜。当我们在各个会议之间奔波的时候，由于烟的毒害太大，我常常把脑袋探出车窗呼吸新鲜空气。我的剧烈咳嗽和显而易见的难过模样丝毫打动不了他。奥托照样又点上一支雪茄。

但是，奥托对我们的业务了如指掌，他向我详细地介绍了我们业务的各个方面。在那个时候，每个南美国家都指望出口几样主要商品来换取外汇收入。秘鲁出口棉花、蔗糖和铜；智利出口铜和硝酸盐；阿根廷出口大量的小麦和牛肉；委内瑞拉出口石油产品；巴西和哥伦比亚出口咖啡——每年几十亿吨的咖啡豆。

大通银行通过向出口商发放短期信用证——通常不超过3个月的期限——为这种贸易的大部分活动提供融资，而那些出口商也是我们当地代理行的客户。虽然这种生意有利可图，但在这类商品的需求下降、价格下滑的时候——这种情况定期出现，银行就失去了生意和收入。此外，随着这些国家经济的发展，对商品的依赖减少，银行的收入就不那么稳定了。我们需要扩大我们的产品种类。

政府贷款已经成为几种新机会之一。多年来，大通一直与我们开展经营活动的国家的中央银行保持着良好关系，因而我认为我们可以在这种关系的基础上发展。我记得有一次我当场答应了巴西财政部部长的请求——用该国的咖啡作物作担保提供3 000万美元的短期贷款。

与银行过去做法不同的另一个更加重要的例子是，我应我的老朋友、当时担任秘鲁中央银行行长的佩德罗·贝尔特伦的请求，说服了大通银行，与美国财政部和国际货币基金组织一起为秘鲁提供3 000万美元的贷款，以便稳定该国货币在外汇市场上的表现。秘鲁方面没有提供任何担保，但答应实施国际货币基金组织确定的一个财政改革方案。美国私人银行在这样一种安排中与国际货币基金组织合作，还是破天荒头一回。

如果设计得不够周密细致而且担保不利，那么给政府提供贷款的风险可能很大，但我确信这类贷款可以为我们提供赢利的商机，并为范围更加广阔的私人商务贷款业务敞开大门。可是银行里负责国内业务的高级官员们本能地怀疑是否应当向外国政府提供贷款，特别是不发达国家的政府，这已是公开的秘密。他们觉得回报太少，风险太大。我与乔治·钱皮恩（George Champion）——他当时负责美国部，是银行内正在走红的权势人物——在这个问题上的不同意见是彼此分歧的开端，且随着时间的推移，这种分歧越来越严重。

开发资本市场的努力

在简单接触了拉丁美洲后，我明白了，经济增长滞后的原因是缺乏资本融资所需要的中长期信贷。虽然有少数金融机构将私人资金输送给新企业，但在欧洲和美国比比皆是的那种招商银行或投资银行却

根本不存在。除了政府债券领域外，能够包销证券的资本市场压根儿就没有。

北美和欧洲商业银行则使这个问题更加严重，因为他们提供的信贷很少超过3个月，而且只限于与贸易相关的业务。这是一个令一些拉丁美洲企业真正感到头疼的地方，因为这些企业希望扩大自己的经营范围和内容，却又缺少实现这种发展的资本资源。这是大通银行的绝好机会，但我们在继续深入之前，必须找到逾越法律障碍的途径。

1933年的《格拉斯–斯蒂尔法案》禁止美国商业银行参与国内投资银行业务，但它们可以通过1919年《埃奇法案》（Edge Act）的规定进行参与。大通有一家《埃奇法案》规定的公司，但我们一直只是把它当做我们在巴黎和远东地区分行的一个房地产控股公司。我们修改了章程，允许该公司从事投资银行业务，并与国际基础经济组织（IBEC）合营成立了一个新的分支机构，叫做美洲金融投资公司，在巴西国内包销、分销证券。我挑选了我们在巴西的14家代理行作为股东加盟，并于1952年初启动了新公司。

美洲金融投资公司在经营的头两年挣了钱，但接着，当巴西经济衰退的时候进入了停滞阶段。我们后来一直没有能够恢复公司的活力。总部内部减少亏损的压力在增大，尽管我请求解决问题、等候时机好转，我的斗争还是失败了。1956年，大通将自己在美洲金融投资公司的股份卖给了国际基础经济组织。

回首往事，我坚信美洲金融投资公司的理念是正确的，而且我们的巴西合伙银行也属于巴西最强大的。不幸的是，大通银行没有什么人对这个思路感兴趣或怀有同情。我们需要一流的投资银行家来经营，需要足够的时间来证明该思路能够奏效。尽管有几个聪颖的初级官员被派遣到了该项目里，却从来没有能够找到一个经验丰富的高级投资银行家负责该公司的经营。

具有讽刺意味的是，大通银行放弃了美洲金融投资公司后，国际基础经济组织将它改造成了一家共同基金公司，在拉丁美洲开了先河。我们的大部分巴西合伙人随即将自己的资金投入了新公司，结果取得了巨大的利润，至今还在运营。在我们原先的巴西合伙人当中，有许多也创建了他们自己的投资银行，进一步证明了我们最初理念的有效性。令人惋惜的是，大通贻误了一次重要的时机。

在大通内部挣扎

启动美洲金融投资公司的努力是我在对外部最后的工作之一。1952年9月，我晋升为高级副总裁，负责银行的纽约市各分行和客户关系工作。

在对外部的6年期间，我看到管理结构和风格必须动大“手术”，大通才能成为更加强大、利润更加丰厚的金融服务机构。随着我的级别的提升——从经理助理到副总裁——我能实施一些变革。但是，作为重要性不很突出的部门里的相对年轻的官员，我不具备必要的力量对我认为至关重要的任何领域实施更加广泛的影响。此外，我从负责国内和国际领域的守旧型官员那里感觉到了对我所提议的变革的阻力，以及对我在银行中所扮演的角色的担忧。

我对国际银行业务的推动一直是一波三折，既有成功，也有失败。但是，我在扩展国际业务方面的考虑，以及我对更加科学、专业的管理和组织结构方面的考虑，直到整整10年以后才开始被人们接受。

1. 实际上，花旗银行比大通银行更像是洛克菲勒家族的一个银行。祖父的兄弟威廉·洛克菲勒拥有花旗银行很大比例的股票，在1891~1909 年期间与银行总裁詹姆斯·斯蒂尔曼关系十分亲密。威廉的两个儿子分别娶了詹姆斯·斯蒂尔曼的两个女儿；他们的联姻被人们称为斯蒂尔曼– 洛克菲勒家族，他们家多年来与花旗银行一直保持着密切的关系。20 世纪60 年代，威廉的孙子斯蒂尔曼·洛克菲勒在我当上大通总裁的时候，成了第一花旗银行的董事长。但是，这时斯蒂尔曼和他们家拥有的花旗银行股份还不到1%，我们家拥有的大通银行股份大约是1%。虽然我和斯蒂尔曼私交很好，但我们并非亲密朋友，而是公开激烈竞争的对手。

第十一章　平行事业

战争结束后，除了大通以外，还有其他责任需要我投入精力。其中最重要的是我的妻子和孩子们，以及洛克菲勒家族事宜，特别是在国际关系、城市事务、文化和教育领域。随着时间的推移，所有这些领域对我来说都变得至关重要，花费着我更多的时间，构成了我的——只能这么形容——“平行事业”。

稳固家庭生活

我的第一个也是最重要的挑战是重新建立与妻子和孩子们的联系。我首先在纽约建立了一个永久性的家，在那里，他们在经历了战争年代我那到处漂泊、充满了不确定性的岁月之后，能够感觉到安全。

在战争时期，佩吉在第五大道找了一个公寓，我回来的时候他们正住在那里。1947年10月，我们的第四个孩子、第三个女儿佩吉就是在那里出生的。她成了后来所谓的“第二序列”中3个孩子的第一个。理查德（我们总是称他为“迪克”，那是我们心爱的朋友迪克·吉尔德的名字）和艾琳都是在间隔两年后出生的。即便只有3个孩子，我们也显然不得不搬家了。

佩吉在东65街找到了一栋房子，恰好符合我们的需要。那栋房子有足够的房间供我们这个成员不断增长的家庭使用，而且气氛非常友好，几乎就像是栋乡村房屋：宽敞的客厅里，18世纪英国松木板，房

子的后面有一个小巧玲珑的花园。我们在1948年年中将它买了下来，并在20世纪结束前一直把它当做我们在纽约市的家。

周末的时候，我们带孩子们去波坎蒂克山，先是去家族地产围墙里面的斯蒂文斯屋，但没过多久，我们就带他们去我们自己的家。我刚离婚的姐姐巴布斯决定离开波坎蒂克外那栋漂亮的红砖乔治屋——那是1938年请莫特·施密特专门为她设计的——搬到长岛的奥伊斯特贝。母亲知道我们想要一幢大一些的乡村房屋，就说服巴布斯把房子卖给了我们。哈得孙松屋——那是我们给房子起的名字——隔着一条公路位于家族地产的对面。它包含40英亩的土地、一栋仆人房屋、一个马厩、几个花园和菜园，以及一些谷仓——正是我们想要的乡村住所。

我和佩吉还在缅因海岸建立了一个夏季基地。在我的童年时代，夏天是在芒特迪瑟特岛的艾里度过的。我就是在那里学会了驾驶帆船，对大自然产生了浓厚的兴趣。我要我的孩子们也能接触到这些东西。战前，佩吉曾经几次跟我一起去那里看望我的父母，跟我一样热爱高山，热爱沿海岛屿。令我们欣喜的是，我父母主动提出让我们使用离海边很近的西方别墅——那是一栋朴实无华的新英格兰白色木板房。当父亲知道我们在那里住得很快活时，他慷慨地将房子送给了我们。

收支平衡

一年之内买下3栋住房的唯一真正弊端是我们需要大量的家具来填充那3处相当大的住宅。这就形成了一种沉重的资金压力，因为我自己并没有本钱，依赖的是1934年父亲为我建立的信托资金的收入——该部分收入到1946年达到了税前100多万美元。

最关键的是“税前”二字。战争期间，超过100万美元的收入适用的税率提高到了接近90%——对我来说，在先扣除了15.3万美元的慈善捐款之后，1946年的税款为75.8万美元。结果，我可以自由支配的收入还不到15万美元。因此，尽管总收入达到了100万美元，我手里可以花费的资金显然很不起眼。

我和佩吉从小受到的教育就是要节俭开支，但我们两人都希望自己拥有的东西质量上乘。战争结束后不久，我们有幸遇到了英国经销商塞西尔·特纳——他刚刚在伦敦的多彻斯特酒店启动了他的古玩经销商交易会（Antique Dealers Fair）。塞西尔明白我们在资金方面的局限性，但认同我们对家具装饰质量的重视度。他向我们伸出了援手，教我们如何辨别质量、发现赝品。多年来，他帮助我们以我们能够支付得起的价格购买了许多18世纪英国高级家具。

我们对古董的热衷还扩展到了瓷器、银器和玻璃器皿方面，而这种品位是受我母亲和露西姨妈的影响——她们两人都是积极的鉴赏家、收藏家。也许对我们兜里的钱来说，幸好我们是在完成了房子的家具配备之后才开始对法国印象派和后印象派绘画产生兴趣的。

多亏了佩吉才华横溢、品位高雅，又懂得节俭，因此我们没找过一个室内装修师，就将就着装饰了我们的几个家。佩吉取得了装修师的执照，这样她就能以30%的折扣价购买家具。作为一名装修师，佩吉开发自己才能的第一个机会出现在我们刚刚成婚的时候——父亲告诉她说，如果她愿意负责的话，他就出钱装备、装饰斯蒂文斯屋。她在很短的时间里就逛遍了周围的商店，寻找批发价格中吸引人的家具、地毯和布艺。让父亲感到惊讶和赏识的是，佩吉用5 000美元就买下了所有必备物品！多年来，佩吉将我们的几个家收拾得精巧迷人。虽然我们的经济能力提高了，但我还是能够感觉得到这种品位和典雅。

兄弟同心

1946年年初，当我们兄弟5人回到纽约重新开始我们的生活的时候，父亲依然是家族办公室的“统帅”，是洛克菲勒家许多慈善事业公认的道德首领，是巨额家族财富的主人。不久，显而易见的事实是，如果想让父传子的过程进行得更快，且符合我们对未来的展望，那么兄弟之间在对待父亲的问题上必须结成统一战线。

内尔森在战争之前就率先要将我们这代人组织起来。他建议我们定期会面，谈论各自的事业，同时探讨我们在共同感兴趣的问题上如何能够合作。刚开始的时候，我们大约每两个月会面一次，地点通常是在“娱乐房”，有时是在某个兄弟的家里。

兄弟间的会面达到了一个实际的目的：一方面能够更加有效地管理家庭事务，另一方面让我们大家有机会在更加个人层面上保持彼此之间的联系。我们5个人的兴趣很不相同，在某些方面还相互冲突，但我们之间保持了对彼此的基本尊敬和感情，其主要原因正是这些定期聚会——这一点，并非所有富裕家庭都能实现。

我们邀请阿比参加我们的聚会，但她没有兴趣。我们还曾请父亲跟我们一起聚会，但他也谢绝了。一想到要同时面对他的所有儿子，他似乎很不是滋味，几乎有受到威胁的感觉，也许是担心我们可能会抛出某个大家意见一致而他却不同意的决定。母亲原本一定会乐于参加，但我觉得，在父亲已经谢绝了我们的邀请之后，她跟我们在一起会感到别扭。因此，她也拒绝了，结果我们只是自己聚会。

我的哥哥们一致推选我为大家的秘书，负责作记录，因为我是最小的，而且是“唯一的博士”。在我们兄弟聚会的38年期间，我一直担当这个角色。在后来的许多年里，我们各自从事着迥然不同的职业，

日程安排都非常紧张，定期聚会已属不可能。不过，无论在哪一年，我们的聚会都至少达到每年两次。

我们的聚会是从1940年开始的。起初，大家不过是彼此通报各人的活动和计划。但是，不久我们就认定，在慈善事业这个领域，更加密切的合作是很有益处的。我们每个人都会收到几个慈善组织的年度请求，而每个人往往都会根据各自的喜好和经济情况作出不同的反应。我们认为，在我们捐献给犹太联合募捐协会（United Jewish Appeal）、天主教慈善机构（Catholic Charities）、新教福利机构协会（Federation of Protestant Welfare Agencies）、联合医院基金会（United Hospital Fund）、红十字会和联合黑人大学基金会（United Negro College Fund）这样的机构时，将我们的馈赠集中起来就会更有效率、更有效果。该决定的结果是在1940年年底成立了洛克菲勒兄弟基金会（Rockefeller Brothers Fund, RBF）。在刚成立后的头12年里，RBF没有捐赠。相反，我们每个人每年都捐献各自收入的一部分。父亲的高级慈善顾问阿瑟·帕卡德担任主席，帮助我们确定资金的分配。

10年以后，我们每人给洛克菲勒兄弟基金会的年度捐赠已经达到了一个高点，可以用来支持我们当中某个人创建的机构，或者我们当中某个人在其中拥有特别利益的机构。比如，内尔森创建了美国国际协会（American International Association, AIA），以便为巴西和南美其他国家的农民提供农村信贷和咨询，有点类似美国政府的农业发展计划。洛克菲勒兄弟基金会成了该项努力的主要资助机构。在许多人意识到人口这个至关重要的问题的紧迫性之前很久，约翰就为急速增长的世界人口构成的危险深感忧虑。洛克菲勒兄弟基金会为约翰的人口委员会在其运作的早年提供了关键性支持。随着时间的推移，基金会为我们提供了一起合作的机会，并形成了能够反映我们那代人价值观念和人生目标的一种慈善哲学。

从父亲手里购买洛克菲勒中心

战争结束后，我们兄弟会面时谈论的最重大的主题是洛克菲勒中心的未来。在运营的头18年里，该项目没有能够产生足够的收入来完全冲抵利息和税收，更谈不上分摊都市人寿保险公司和父亲的债务了。自从20世纪30年代中期项目竣工以来，父亲承担洛克菲勒中心的经营赤字已经将近10年。截至1944年年底，父亲一共已经投资1.2亿美元：5 500万美元的普通股，6 500万美元的无息票据。结果是，父亲拥有的普通股价值低得可怜。

尽管如此，战前在洛克菲勒中心担任过几年总裁职务的内尔森看到了该地产巨大的长期潜力。他确信一旦偿还了债务，它就会成为价值越来越大的资产。他鼓励我们几个兄弟利用好他所看到的“巨大机会”，让父亲将中心的普通股卖给我们。在征得了我们的同意之后，内尔森就此事催促父亲。父亲虽然看到了他的观点有理的一面，但解释说自己并不是一个完全自由的代理。在他出售自己的股票之前，他必须取得哥伦比亚大学和主要债权人都市人寿保险公司的允许。保险公司很痛快地答应了，但哥伦比亚大学却是在修改了租约之后才表示同意。修改后的租约包含了绝对性担保条款，即租金必须支付、普通股不得出售给家族之外的任何人。另外一条补充条款规定，只要原始债务没有完全偿还，就不得分红。我和我的哥哥们同意了这些苛刻的条件，因为我们相信洛克菲勒中心的长期经济前景是辉煌的。但是，只要哥伦比亚大学还是地主，租约里有些限制性条款将继续限制着中心的灵活性和市场销售能力。

1948年，在解决了这些复杂事宜之后，父亲以220万美元的评估价格将他拥有的洛克菲勒中心的股票卖给了我们。我们兄弟5人获得了洛克菲勒中心的所有权：包括坐落在黄金地段上、出租率达到100%的11栋大楼，每栋44万美元。然而，获取公司的所有权意味着承接其8

000万美元的欠债：欠人寿保险公司2 000万美元，欠父亲6 000万美元。1950年，我们偿还了人寿保险公司的最后一部分贷款，第二年又向父亲支付了200万美元的欠款。

剩余的债务问题，使家族内部的关系变得紧张起来，直到问题得到了最终解决。1952年，父亲已经78岁，他那从来就不怎么强健的身体已开始衰老。他的律师们越来越担心拥有中心的票据对他的地产会造成什么样的影响。我们买下普通股后不久，内尔森建议父亲放弃债权，这样我们就能动用必要的资金，以实现中心的现代化改造以及可能的扩建。父亲反驳说，如此他就要支付2 600万美元的馈赠税，因此他拒绝了。由于消除债务不可行，我们建议父亲把票据交给亟须捐赠的洛克菲勒中心。事实上，内尔森的态度十分强硬，甚至威胁说，如果父亲不同意我们的提议，他就要辞去洛克菲勒中心董事长的职务。父亲最后让了步，把票据给了洛克菲勒中心。这样，他便有效地解除了他与洛克菲勒中心的经济关系，将其管理权完全交到了我们手里。

父亲捐赠给洛克菲勒中心的5 770万美元对我们这代人来说意义重大。随着洛克菲勒中心在后来的17年里还清了债务，洛克菲勒中心逐渐积累起捐赠资产，使它有能力支持新的项目，而在过去，这是不可能的。洛克菲勒中心成了我们这代人最重要的联合慈善事业，是我们支持在人口、环保、经济发展、城市事务和基础科学研究等领域里运作的机构的主要渠道。

洛克菲勒中心后来成了我们兄弟几个以及我们的继承人越来越具有价值的投资。但是，对父亲来说，这个项目几乎是全面的经济亏损。他总共投入了5 500万美元的普通股、6 500万美元的个人票据。（这还没有计算为进行这些投资而产生的“机会成本”——在大萧条期间以谷底的价格出售证券，主要是石油股票。）他的1.2亿美元总投资获得了出售普通股的220万美元，而票据的偿还只有750万美元。很少有人认识到，尽管该项目对他的后代产生了长期的效益，父亲却因为

在大萧条期间勇敢地决定继续建设洛克菲勒中心而直接损失了1.1亿多美元。

购买波坎蒂克地产

兄弟间聚会的另一个重要议题是3 300英亩的波坎蒂克地产的未来。到了20世纪40年代末，地产转让带来的税相当高，因而必须采取措施来处理父亲的潜在地产问题。

在没有通知我们任何一个人的情况下，内尔森找父亲讨论将波坎蒂克地产卖给我们的问题。父亲有点犹豫，因为他在年轻的时候亲自负责设计并建造了“基魁特”，并且在他的监督下，它已经被开发成全美最漂亮的地产之一。可以理解的是，他并不情愿放弃在他的大半辈子中意义如此重大的那块地产的控制权。但是，内尔森接着暗示说，如果他拒绝出售，那么我们谁也不会有兴趣继续留在这里。虽然这其实有点夸大其词，但父亲在他认为的儿子们的最后通牒面前，同意立刻出售。

1951年1月，父亲成立了希尔斯地产公司（Hills Realty Company），将整个地产整合了进去，并因此获得了价值70万美元的股票。第二年，他将所有的希尔斯股票卖给了我们兄弟5人，为自己保留了终身权益——在我看来，这是一种合理的折中。在整个资产的没有分割的所有权中，我们每个人只花了15.2万美元就各自取得了1/5的股份。

家族资产的重组

个人所得税和企业所得税的高税率迫使我和我的哥哥们寻找一条理智的途径来重组我们的主要资产，以便创造更多的收益，提高资本价值。洛克菲勒中心是我们最大的单项资产，因此我们的主要目标是要清除它那被分割的所有权——哥伦比亚大学拥有土地，我和我哥哥们拥有大楼。在我们买下普通股几个月以后，我们请韦布–耐普房地产公司的总裁威廉·泽肯多夫来分析我们的可能选择。比尔建议我们成立一家新公司来购买土地和大楼，将债务分摊到25年的周期里。当我们带着这个提案找到哥伦比亚大学的时候，他们断然拒绝。

比尔接着建议重组中心的财务结构，以充分利用房地产收入的优惠税务待遇。他所说的关键是，房地产公司——其赚取的利润中50%以上来自租金和相关收入——适用的税率为7%，而所有其他公司适用的税率是净收入的50%。自从我们买下洛克菲勒中心以来，其的收入稳步提高，1952年几乎翻番达到了190万美元。比尔强调说，我们可以从证券那里取得几乎与其相同的收入，同时仍然符合条件适用最低的公司税率。

但是，这里有一个大问题。哥伦比亚大学的租约远远不只是确定了年度土地租金，它实际上控制着中心财务结构的各个方面，禁止我们对中心的财务结构进行合情合理的改动。比如，我们必须在任何时候在一个监管账户里保持1 400万美元的美国政府债券，以担保租金的支付；中心的流动资金必须保持在3 000万美元的水平，其中可以用于投资股票的不得超过25%。这就是说，洛克菲勒中心投资组合的90%必须投入到低收益的政府债券中，每年获得的利息回报还不足2%。

如果洛克菲勒中心想取得更高的收入，用于更新设备、偿还债务，那么我们就必须说服哥伦比亚大学修改租约里这些过时的惩罚性规定。

哥伦比亚大学的律师和会计师们看清了我们的意图——如果洛克菲勒中心得以扩大、获利更多，那么对于哥伦比亚大学和我们家都是

有利的。他们最后同意取消监管账户和流动资金方面的限制条款，但其前提是大幅度提高租金。1953年年初，我们开始了新的投资计划，正好赶在股票大幅度升值之前。事实证明，我们对战略和时机的把握是英明的。

希尔斯地产公司是一个截然不同的挑战。公司唯一的收入来源是我们为其投资组合添加的证券，用于支付波坎蒂克地产的维持费用。我们从7%的公司税率中获益的唯一途径是通过增加房地产资产来减少收入。为了实现这一点，我们通过希尔斯贷款购买曼哈顿卡莱尔饭店的权益，后来又用它换取了穆尔斯顿购物中心和位于新泽西州爱迪生的一个工业园中多得多的权益。最后，我们还提高了上东部帕克–贝耐特拍卖场的地租。这些不动产创造了可观的收入，用于冲抵希尔斯股票市场的收益。我们通过这种巧妙应用税收规范的方法来冲减这个时期我们在其他收入渠道上的个人所得税和公司税。

慈善传统

洛克菲勒家族的慈善传统朴素无华。它要求我们慷慨施舍，积极投身于我们的社会和国家事务中。这是父亲年轻的时候自己学到并悉心教给我们的管理信条。我们作为一个家族极其幸运，我们有责任对我们的社会有所回报。

虽然父亲希望我们每个人都能参与与家族关系密切的某一个或数个机构，但我们同时也可以自由追寻我们自己的兴趣。吸引我的是教育和文化机构的工作，尤其是芝加哥大学、洛克菲勒医学研究院和现代艺术博物馆。我在20世纪30年代的旅行和我在战争时期的经历提高了我对国际事务的敏锐性，而我又通过积极参与美国外交协会、卡内基国际和平基金会和纽约国际中心的工作，进一步提高了在这方面的

意识。另外，为拉瓜迪亚市长工作的日子激起了我对城市生活复杂性的浓厚兴趣——这种兴趣如今表现在我在威斯特彻斯特县规划委员会的工作和在创建晨边高地有限公司中的带头作用，该公司是美国处理城市衰败和市容建设问题的第一个私人项目。

彻底改造洛克菲勒研究院

让我第一次接触教育机构管理的是洛克菲勒医学研究院理事会。父亲一直是祖父于1901年创建的这个机构发展的驱动力，到了20世纪40年代末，他仍然是该机构7人理事会的总裁。父亲倍感骄傲的是研究院的科学家们在生物学、病理学和心理学领域的开创性研究，以及他们的研究对医治传染病——比如黄热病、梅毒和肺炎——的实际影响。

父亲更加支持研究院的根本使命——对科学知识的追求。他明白，生物学的基础研究必须先行，研究结果的直接应用是自然而然的。佩顿·鲁斯在发现癌症病原方面的重要研究；艾伯特·克劳德、基思·波特和乔治·帕拉德在细胞结构和功能方面的研究；奥斯瓦尔德·埃弗里、科林·麦克劳德和麦克林·麦卡蒂关于DNA携带遗传信息的发现等，这些是洛克菲勒研究院的真正的衡量标准。这些进步改变了科学探索和医学实践的性质，实现了祖父和父亲在1901年创建该研究院时内心确定的使命。

虽然拥有丰富的历史，研究院在20世纪40年代末却站在了十字路口上。它在领导人选、科学使命和资金方面都出现了严重问题。父亲计划在1950年退休，获得诺贝尔奖的神经生物学家、院长赫伯特·加瑟博士也将于几年后告老还乡。父亲认为一直担任理事职务的约翰会继承他在理事会领导的位置。但是，1946年年初，约翰决定辞去理事会

的职务，专心致力于威廉斯堡修复协会和洛克菲勒基金会的事业。于是，很明显，我将不得不承担家族在这个关键性研究机构中的责任。

1950年，我接替了父亲的职位后，我们的首要任务是确定研究院如何生存，以及更加根本的问题——是否应当生存下去。事实上，理事会中有一些人的确支持解散它的想法，因为它的最初使命已经基本完成。对我来说，这不是一个值得考虑的选择。但是，我们需要确定研究院在生物医药领域内应该具体扮演什么角色。

资金也是个重要的问题。祖父捐献了这个研究院，父亲补充了资金和土地用于研究院的扩建。多年来，资产组合管理有方，截至1950年资产已经升值到了大约1亿美元。但是，为了保持它的彻底独立，研究院从来没有接受过政府的资金援助，甚至没有接受过其他个人的资助，因为父亲认为这样就会削弱研究人员在开展他们认为至关重要的工作时的独立性。结果，到了20世纪30年代中期，费用超过了收入，被迫减裁人员，这对研究范围造成了负面影响。如果不作政策上的修订，允许我们寻求新的收入渠道，那么研究院就有降级到二流机构的危险。

我们需要对研究院进行综合评估。在我的促进下，理事们请德特勒弗·布朗克博士——约翰霍普金斯大学校长、国家科学院主席、洛克菲勒研究院科学顾问理事会成员——主持一个委员会来进行评估。作为一名德高望重的心理学家和生物学家，布朗克相信独立科学探索的关键作用，赏识研究院的开创性工作。但是，他和委员会的其他成员——包括我——认为，如果研究院要在一个更具竞争性、更富有挑战性的环境中生存，就必须进行变革。

布朗克委员会用了1年的时间审查研究院的科研工作以及财务和设备设施方面的资源情况。我们还咨询了世界各地几十位领先的科学家和教育家。我们的审查结果表明，研究院彻底独立的时代已经过去，

我们需要用强大的教育部分来补充我们的基础研究，并增强其与外部世界的联系。

50年来，研究院是由一批志同道合的学者运作的。每一个独立实验室的负责人都可以自由地、以自己的方式确定研究课题，只需要符合自己的准则和同类科学家的评判。伟大的物理学家玻尔称这种体系为“科学共和国”，它在过去运行得很好。我们任何人，尤其是德特勒弗·布朗克博士，都不想干涉科学自由。但是，这种自由必须根据加强集中指挥、扩大合作、增强对资金现实方面的意识等需求进行适度调整。

布朗克是委员会中的主要推动人。随着研究的深入进行，人们越来越感觉到他应当是加瑟博士的继任者。最后，在理事会的热情支持下，我说服布朗克离开他在霍普金斯大学的职位，成为洛克菲勒研究院的新院长，任务是推行大家所提议的改革。

事实证明，布朗克在1953年执掌研究院后，给研究院带来了“新生”。他的首要任务是将研究院改造成一所生物医科大学。他几乎立刻开始了转制过程。1953年年末，理事们投票决定，按照纽约州的法律成立一所有资格授予哲学博士和医学博士学位的大学。与此同时，我们将研究院理事会与科学顾问理事会合并。新理事会任命布朗克为总裁，我成了董事长。1954年，我们取得了新执照，但我们直到1965年才将研究院的名称正式改为洛克菲勒大学（Rockefeller University），其主要原因是情感上的眷恋。

布朗克还迅速采取行动，邀请数学家、实验室和理论物理学家、心理学家，甚至一小批哲学家加盟师资队伍，以扩大大学的学科范围。独立实验室系统被保留了下来，但引进了学术头衔，从前的“研究院成员”改成了更加通俗的“教授”——尽管人们常常很不情愿。

1955年，我们录取了第一批大学生，共10名。为了保持研究院的长期传统，他们在一名资深科学家的实验室里进修，学习第一手的学科基础知识。布朗克任职期间坚持在录取前亲自面试所有的候选学生，以强调最高水准。

所有这些改革都要求额外投入资金，而布朗克相当擅长寻找新的收入来源。在杜鲁门和艾森豪威尔执政时期，他在创建国家卫生研究院（National Institutes of Health）和国家科学基金会（National Science Foundation）中扮演了关键的角色。这两个机构成了美国在科学研究方面的主要资助人。从20世纪50年代末期开始，他们的年度预算中有相当一部分投入到了洛克菲勒大学中。

在此期间，我和布朗克专注于扩大大学的基础设施。我们增建了一栋9层楼的实验室大楼、一栋大学生和博士后宿舍、一个礼堂和一栋漂亮的国际风格的住宅——那是我的朋友华莱士·K·哈里森设计的。

我在担任董事长期间——直至1975年我的任期结束，生物科学领域在发现了基因是由DNA组成之后取得了重大进展——也就是基因革命。这一发现，正如医学历史学家刘易斯·托马斯（Lewis Thomas）所描写的那样："开辟了生物革命的道路，将继续改变我们对大自然的认识。"

如今，在重新定义了使命、调整了管理结构、再次激活了资金渠道之后，洛克菲勒大学继续在科学技术方面起着枢纽作用，寻找着与健康相关的生命中最为复杂的问题的答案。我们在20世纪50年代初期给研究院带来的"新生"是这个过程中关键的第一步，是我为自己在其中起到了作用而倍感自豪的一步。

阿尔杰·希斯和卡内基国际和平基金会

1947年初春的一天上午，我在大通银行对外部当经理助理的时候，接待了卡内基国际和平基金会新总裁的来访。阿尔杰·希斯个子瘦高，长相英俊，举止和蔼、优雅，很有魅力，我立刻喜欢上了他。一番寒暄以后，希斯告诉我说，我已经被推选加入卡内基国际和平基金会的董事会，希望我能够同意加盟。

该基金会是在1910年由安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）创建的，为的是追寻他自己在预防战争、建设有效的国际法律体制方面的兴趣。哥伦比亚大学校长、诺贝尔奖获得者尼古拉斯·默里·巴特勒（Nicholas Murray Butler）已经领导了基金会20年时间，使之成为美国最受尊敬的基金会之一。巴特勒刚刚退休，希斯被选为他的继任者。

对于如此年轻的人来说，希斯的事业令人仰慕。他毕业于哈佛大学法学院，曾经在费利克斯·法兰克福特（Felix Frankfurter）门下学习，然后又在高级法院为奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）工作过。新政期间，他在农业部和司法部工作，后来又调到国务院。他在国务院一直工作到第二次世界大战结束，曾经随美国代表团参加过雅尔塔会议——这一点在他后来被指控为苏联间谍的时候引起了一片惊慌。

被邀请加入卡内基国际和平基金会的董事会，我感到受宠若惊——该董事会中有不少显赫人物，包括德怀特·D·艾森豪威尔将军和IBM的创始人托马斯·J·沃森。董事长是著名国际律师约翰·福斯特·杜勒斯（John Foster Dulles）。我被推举加入董事会，正是由于他的缘故，因为我在上大学的时候就认识了他和他的家人。福斯特以冷酷、严厉、古板著称，但我所认识的他却很有幽默感，我们相处得很愉快。他的女儿莉莉亚斯是我上大学期间一小圈朋友中的一个，也是佩吉的密友之一。事实上，20世纪30年代末，在我追求佩吉的时候，她总是跟杜勒斯夫妇一起住在他们在的纽约城镇。

我向内尔森提起希斯的邀请时，他悄悄地对我说，联邦调查局的一位高层官员曾经警告他，有可靠的情报表明希斯是个苏联特工。我向福斯特报告了此事，福斯特表示不相信。鉴于福斯特的声望、经验和坚决反共的名声，我认可了他的判断，于1947年5月加入了卡内基国际和平基金会的董事会。一年以后，对阿尔杰·希斯的间谍指控成了头版新闻。

当时，卡内基国际和平基金会的董事会成员们忙于项目和基金会地理位置等日常琐事。事实上，董事会会议总是在争论是否将我们的总部从纽约迁往华盛顿的问题，以及我们应当租用还是建设自己的场地问题。我们最后同意留在纽约——而纽约的具体地点又是个问题。

我找到了比尔·泽肯多夫，他提出用他在第一大道西面买下的一个建筑场地——新的联合国大楼将矗立在其对面。虽然该地区仍然充满了废弃的屠宰场和破旧的商业建筑，但比尔觉得联合国和其他相关项目会永久性地改变这个地区。他建议我们在地价大幅攀升之前买下那块地皮，然后建设我们自己的大楼。

董事会里几个比较保守的董事认为这个计划风险太大，批评了用基金会有限的资金在一个没有把握的地点投资建设项目的方案。基金会资深的财务总监反对该项目，辞去了在董事会的职务，因为他预计该项目会让我们破产。但是，董事会绝大多数成员支持这个提案，尤其是在我说服了温思罗普·奥尔德里奇在一楼开设大通分行以后。大楼完工后，我们将大楼的很大一部分出租给非营利机构，轻而易举地应付了抵押贷款的月供。正如比尔·泽肯多夫所预测的那样，联合国周围立刻成了纽约的黄金地段之一，直到今天仍然炙手可热。

与阿尔杰共进晚餐

对希斯的指控于1948年8月开始公之于众。在众议院非美活动调查委员会（House Un-American Activities Committee, HUAC）作证的时候，《时代》杂志前编辑、承认自己曾经是共产党员的惠特克·钱伯斯指认，希斯是20世纪30年代中期他所在的党组织的一个成员，是苏联谍报网里的一分子。当钱伯斯在国会大楼外面重复这些指控的时候，希斯控告他诽谤，从而开始了数年里轰动全美的法庭战争。钱伯斯的指控过去几个月后，卡内基的董事会聚集在一起，吃了一顿我所参加过的最尴尬的晚餐。希斯一到，气氛就变得紧张起来，而当我们开始就座进餐的时候，他两边的椅子都是空的。我觉得这样太尴尬，便坐在了他右边，哈维·邦迪坐在了他的左边。来自肯塔基州路易斯维尔的心直口快、性情暴躁的律师威廉·马歇尔·布利特坐在我的右边。布利特年事已高，耳朵很背，在晚餐期间不断大声絮叨希斯为什么是个叛徒、为什么应当立刻从基金会开除他。我往前探着身子，徒然地想护着希斯免受口头攻击，但布利特执拗的声音穿透了房间的每一个角落。

晚餐后，希斯告退，这样董事会就可以讨论第二天的日程安排，包括是否继续聘用他的问题。董事会逐个征求我们的意见，大家一致同意立刻开除希斯，直到轮到我表态，我表示不同意，说指控毕竟只是指控。在希斯被裁决有罪之前，我们必须将他当做一个无罪的人来对待。我建议说，最好让他请假一个时期，因为在当前情形下他无法有效地在基金会工作。汤姆·沃森等人支持我的观点，最后董事会作出让步，让希斯带薪休假。他接受了这个提议。

希斯–钱伯斯一案一直拖到了1949年——希斯没有被判决犯有间谍罪，而是因为在国会面前否认自己认识惠特克·钱伯斯而被判伪证罪。直到1996年他去世的那天，希斯一直否认自己是苏联间谍，他的支持者继续坚持他无罪。在证据齐全了以后，我觉得他看来的确像个苏联特工。

另一方面，同样显而易见的是，机会主义政客们在利用希斯的案子来攻击新政，反对美国发挥更大的国际作用，声称共产党已经渗透到了联邦政府，并把它当做全面“国际阴谋”的一部分。因希斯案件而激起的情感标志着我们的政治生活中出现了一种危险趋势。从那时起，无论是左派还是右派，都将个人当做魔鬼，肆意攻击我们的政府机构，以便将他们自己的固执而过激的意识形态强加在其他人身上。最后，我成了这两个极端的最佳攻击目标。

私人秘书

没过多久，我就意识到，我需要有人帮我处理大量的外部事务。战后的几年当中，处理这类关系的家族办公室几乎完全由父亲提供资金。除了法律、财会和投资服务外，还有20个职员在为我和我的兄弟姐妹管理着大量的社会和非营利活动。父亲的慈善顾问阿瑟·帕卡德以及他的年轻助手达纳·克里尔帮我处理非营利活动，但他们都无法发挥私人秘书的作用。

1947年，我聘请了埃莉诺·威尔克森做我的私人秘书。她是个专业速记员，擅长安排社会活动、处理各种复杂事务。埃莉诺是此后30年我工作中的顶梁柱，与我的银行秘书埃德娜·布鲁德尔密切合作，保证我的日程安排不会失控。这两位出色的女性组织能力强，办事效率高，与人打交道细致而有策略。

1951年，我决定增加一名私人助理来管理我越来越大的慈善事宜。一番搜寻之后，我倾向于聘请我在巴黎服役时期的同事沃伦·林奎斯特。战后，林迪在大通银行工作了5年，然后给格雷斯公司（W. R. Grace and Company）的董事长R·彼得·格雷斯当助理。

林迪帮助我处理我在洛克菲勒大学、卡内基国际和平基金会、纽约国际中心以及许多其他机构中的活动。他负责我的通信和日程安排，跟我一起策划我在各个机构里的作用。林迪后来在指导我个人的大型房地产投资方面起到了主要作用。随着林迪越来越全面地介入房地产事务，随着我的个人活动和责任的增加，我又另外聘用了一些人。理查德·达纳和德沃斯·史密斯都是我多年的朋友，在战争时期曾经跟我一起在欧洲服过役。来自特威德米尔班克的年轻律师约翰·布卢姆（杰克）被安排在家族办公室，协助林迪工作。

我赋予我的下属们相当大的自主权，虽然我们定期在一起讨论。他们每一个人以及他们的继任者——理查德·E·萨洛蒙、小约翰·B·戴维斯、艾丽斯·维克托、帕特里夏·斯莫利、克里斯托弗·凯南、彼得·J·约翰逊和马尼·S·皮尔斯伯里——工作都尽心尽职。他们大大地拓展了我的工作范围和影响力。没有他们，我永远无法平衡我在大通银行的工作和我的“平行事业”。

第十二章　建设大通曼哈顿银行

1953年1月19日，约翰·J·麦克洛伊接替了温思罗普·奥尔德里奇的大通曼哈顿董事长的职位。从许多方面说，杰克被挑选为全美最大的商业银行之一的领导人，是不同寻常的。跟温思罗普一样，杰克是律师出身，而不是银行家。第二次世界大战之前，他在华尔街最强大的律师事务所克拉瓦思–亨德森–德格斯多夫（Cravath, Henderson and de Gersdorff）当了十多年的合伙人，与不少投资银行和大公司密切合作过。战争刚结束，他就成了华尔街另一家著名事务所米尔班克–特威德–霍普–哈德利–麦克洛伊（Milbank, Tweed, Hope, Hadley & McCloy）的一个署名合伙人，大通银行和我们家都是该事务所的客户。但是，杰克在他多年的执业律师生涯中并没有直接接触过商业银行这个专业化程度很高的领域。

显然，大通银行董事会在作出选择的时候，忽略了杰克有限的金融背景，看中了他出众的公共服务生涯。1940年，他就作为沃尔·亨利·L·斯廷森秘书的特别助理进入了政府部门，并在第二年就当上了助理秘书。在战争结束之前，他一直担任这个职务，成了罗斯福总统顾问圈子里的一个关键人物。

1947年2月底，杰克就任世界银行总裁两年多，直到他被委任为美国在被占德国的高级长官。杰克与阿登纳（Konrad Adenauer）总理密切合作，主持了西德的创建、西德的军备重整和西德为西方联盟接纳的过程。他在任期中取得了重大成功。1952年7月，他作为一个深受尊敬的名人回到了美国。

虽然杰克没有做过一笔贷款，没有分析过一份盈亏表，但他具有巨大的声望，是个伟大的天然领袖——这些素质表明他会懂得如何管理像大通这样一家大型机构。他被任命为董事长对我们这些一直努力拓展银行国际业务的人是一大鼓舞。

奇怪的关系

由于兴趣相似的缘故，我对自己与杰克之间从来没有建立起密切的个人关系感到十分失望。这有可能是因为我们早年的生活差距太大，以及一桩特别事件似乎让杰克受到了终生伤害。

杰克出生于费城——他常常回忆说那是“一个错误的地方”。他父亲在他很小的时候就去世了。他完全是依靠个人努力和出色的能力才读完了阿默斯特大学和哈佛法学院，并进而成就了骄人的事业。

尽管自己取得了辉煌的成绩，杰克似乎对我在经济和社会方面的地位非常警惕，甚至憎恨。在我参加的聚会当中，杰克经常讲述他第一次与我家接触的故事。他通过自己的个人努力——包括暑假期间给别人讲课——完成了大学和法学院的学业，于1912年——在我出生前3年——夏天到了缅因州，希望能在芒特迪瑟特岛找一份工作。他决定前去联系的家庭之一就是我们家。杰克总是把故事拖得很长——从主路徒步1/4英里来到艾里，敲开了巨大的门，向看门人说明自己的来意，结果被不屑地打发走了，给他的解释是洛克菲勒家孩子们那年夏天的家庭教师已经聘好了。故事到此结束。我承认我从来都不明白他讲述这个故事的意义所在。不请自来式的造访并不是找一份暑假工作的最佳途径，而且事实上，父亲总是在我们前往锡尔港的几个月之前就安排了家庭教师和其他随行人员。

杰克当着我的面说这个故事一定有上百次了，而最后一次是在1985年，当时我接任了他的美国外交协会主席的职位。那个故事总是让我感觉不是滋味。

杰克情不自禁地不断讲述那段往事，表明了他对我和我们家的矛盾心理，也许甚至是潜在的仇视。而内尔森在杰克成为大通董事长的时候曾经对他说过的一句话可能更加深了他的这种情绪。据说内尔森这样告诉他，“我们家族运用影响力”让他当上了董事长，而他的工作之一是要确保“在他退休的时候戴维能够继任”。很有可能内尔森会这么说，或者说出过类似的话，他非常专制，并且毫无疑问会觉得他在帮我的忙。但是，如果内尔森的确说过这类的话，也绝对不是一种家族的决定，也不是我的要求。家族里任何人提出这种要求都是极其不合适的。不幸的是，如果传言属实，那么它可能永久性地改变了杰克对我的态度。

不管怎么说，杰克的矛盾心理可能是导致他在1959年银行董事会挑选他的接班人问题上拒绝作出果断决定的一个因素。他的犹豫不决——无论是什么原因——后来对我个人、对银行都造成了严重影响。也许，杰克只要一看到我，就会回忆起锡尔港那条尘土飞扬的漫长山路，以及那扇大木门静静地却又坚决地把他关在外面的那一幕。

银行管理的现代化

我在大通工作的时间越长，对大通守旧的管理结构就越是感到不舒服。虽然我们的基本借贷业务进行得很不错，但在大部分其他领域却有着严重缺陷：放权式管理结构下的许多独立“王国”，人事管理方面的不足，缺少预算（或业务计划）。任何一个管理顾问都会对此惊诧不已，不过我们拒绝让他们进门。

1952年夏天，就在我接任纽约市地区经理职务之前，我和抱有类似看法的副总裁肯尼思·C·贝尔开始搜集这方面的信息。虽然评估银行的组织结构跟我们的工作毫无关系——据我们所知，跟任何人都没有关系，但我们想看看自己能不能建议某个更加有效率、更加合理的结构。我们的调查显示出一些惊人的，甚至是令人警觉的事实。比如，负责全美各地公司业务的9个“地区”经理以及我们在美国国内的29个分行行长都直接向银行总裁报告。显然几乎谁都没有得到过任何指令或监督，他们的经营完全随心所欲。表面看，大通银行是一种高度集权的结构；事实上，银行内部并没有明确的分工和职责。

面对这些触目惊心的事实，我和肯尼思设计了一个简单的结构，按照功能划分重新勾画了银行的组织。我们没有公开自己的结论，而是选择等待某个合适的机会推出我们的组织结构提案。

碰撞

我在银行里升迁得很快，乔治·钱皮恩也是如此。乔治比我大11岁，1926年毕业于达特茅斯，是大学里的一名明星足球队员。他大学一毕业就加入了权益信托公司，随着合并来到了大通银行。在20世纪30年代和40年代，乔治成了银行里最出色的借贷官员之一。全美各地的公司顾客和银行家们都敬佩他的能力和才智，很高兴与他合作。他痴迷于高尔夫球，而且由衷地喜欢球赛后的畅怀豪饮！1949年，乔治被任命为银行里最重要的部门——商务银行部的经理。

许多人越来越清楚地看到，我和乔治正同处一个“航向”——我们都觉得自己在走向银行董事长的宝座。

1952年9月，我们的机构重组计划到了出台的时候。当时，珀西·埃博特总裁把我叫到他的办公室，告诉我他要提升我为高级副总裁。

他用模棱两可的字眼说到我的职责，是跟纽约的分行系统相关。珀西的描述实在是含糊隐晦，老实说我根本不知道他要我做什么，不知道自己跟银行的其他部门的关系。我觉得现在到了推出我们在过去几个月当中制订的机构重组计划的时候。

第二天上午，我带上我们的组织结构图，摊在珀西的面前。我们提议将银行所有的公司业务整合起来，设立一个新的“美国部”，由乔治·钱皮恩负责。另外成立一个“特殊行业部”，将公共设施组和石油航空部综合进去。我将管理第三个新部门——“都市部”，负责市里所有的零售分行以及我们与总部设在那里的许多大型公司客户的关系。一些关键性职能——比如公共关系和经济研究——将纳入我的新职责范围。我对珀西说，这两方面的工作都值得给予更多的重视。

我们建议的重组计划还要求保留3个现有部门：信托、债券和我原来的对外部。这六大部门都将由一名高级副总裁负责，而他们——只有他们——直接向总裁负责。最重要的是，这些高级官员中，每个人都将有一个明确定义的职责范围，负责银行运作的某个具体领域。

珀西似乎对我们的想法非常感兴趣，尤其喜欢组织结构图这种“新概念”。他把这个议案提交给了温思罗普，得到了他的批准。正如我预计的那样，乔治·钱皮恩对这种新安排非常热心，因为如此他将负责银行里他认为最重要的领域。同时，在新结构的安排下，我将负责银行业务的一个部分，而且我相信该部分在未来几年中将变得越来越重要。董事会授权了机构的重组，于1953年1月1日起生效——也就是杰克·麦克洛伊上任的那天。大通银行现在拥有了——至少在纸面上——一个现代化的、潜在效率更高的公司结构。

兼并热

温思罗普·奥尔德里奇从大通退休的时候对杰克·麦克洛伊说，在他担任董事长的19年间，有3件事没有能够实现：第一，寻找一个兼并伙伴，以扩大银行的分行系统，加强银行在零售方面的业务；第二，建造一个新总部，将银行过于分散的人员集中到下曼哈顿；第三，将大通建设成为一个真正的国际银行。杰克将这些话牢记在心，立刻着手寻找兼并伙伴。

到了20世纪50年代初期，纽约的所有大银行，以及芝加哥和加利福尼亚的银行，都开始寻找新的可借贷资金渠道，以满足他们公司顾客不断增长的信贷要求。有些商业银行——比如曼哈顿银行——实施了一种零售战略，旨在扩大和加强他们的存款规模。他们的存款规模明显提高了，而大型批发银行——比如大通银行、花旗银行和保证信托银行（Guaranty Trust）——却面临着公司存款的减少。截至1943年年底，大通的存款规模大约为60亿美元，但到了1954年年底，却只有40亿美元。相比之下，曼哈顿银行的存款同期却得到了增长——涨幅接近3亿美元，而且小储户的数量也增多了。很显然，哪怕是大型“批发”银行，零售型存款的争取也将在其经营活动中占有相当的比重。

于是，20世纪50年代中期成了名副其实的兼并“婚配”期——几乎所有的此类“婚配”都是拥有大量公司业务的大型商业银行与拥有大量并不断增长的消费者业务的小型零售银行“喜结连理”。所有这种兼并都是因为批发型商业银行需要获取分支机构，以便得到新的存款。

“乔纳吞吃了鲸鱼”

曼哈顿银行公司（Bank of the Manhattan Company）于1799年在纽约州议会注册登记，是该州资历排名第二的银行。阿伦·伯尔

（Aaron Burr）是该公司最初的创办人之一。曼哈顿公司注册成一家供水公司，为纽约市提供淡水，但是伯尔和他的同事们聪明地往执照中加进了一句话，允许该公司用其富余资金“购买公共或其他股票，或从事与纽约州法律法规不发生冲突的任何货币交易”。于是，曼哈顿银行公司便产生了。

伯尔的花招激怒了亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）和他的同事们，因为在那之前，他们的纽约银行一直垄断着银行业务。此举无疑在伯尔和汉密尔顿之间埋下了仇恨的种子，导致了1804年他们两人在威豪肯高地著名的决斗。决斗中，伯尔杀死了这位前财政部部长。（大通至今仍拥有并展示着两人当时用于决斗的手枪。）多年过去了，曼哈顿银行兴旺发达起来，并继续按照它那1799年的执照经营。到了20世纪50年代初期，它最重要的资产已经成为它在纽约市的58个零售分行网络，比大通银行多一倍。但是，如果按照17亿美元的总资产额来衡量，曼哈顿银行只是大通银行规模的1/4。

1951年，温思罗普·奥尔德里奇曾经试图合并两家银行，实际上兼并的消息已经在媒体公布，但这种努力最终失败了，其主要原因是温思罗普与曼哈顿银行董事长J·斯图尔特·贝克（J. Stewart Baker）之间强烈的个性冲突。

杰克·麦克洛伊是个更加有技巧的谈判家。他同意用大得多的大通与在纽约州注册的曼哈顿银行合并，巧妙地战胜了贝克的个人踟蹰和一些棘手的法律障碍。这一策略让贝克的虚荣心得到了满足，同时实现了大通扩大零售银行业务的目标。于是，1955年3月31日，小小的曼哈顿银行公司吞并了比其大得多的大通国民银行，导致一家报纸登出了“乔纳吞吃了鲸鱼”的标题。

这次兼并产生了一个金融大亨：存款70亿美元，资本5.5亿美元，总资产将近80亿美元。最重要的是，从大通的角度说，国内分行的数量增至87家，名列纽约市第三位。此外，新产生的大通曼哈顿银行在

总资产上超过了第一花旗银行，使我们成为全世界第二大银行，仅次于美洲银行。

寻求外部咨询

在1955年4月的那天上午开张营业之前，杰克和贝克已经就一个临时公司结构和高层职责划分问题达成了一致意见。杰克·麦克洛伊已经巧妙地应对了贝克的虚荣心：让他担任执行委员会总裁和主席的职务，自己则保留董事长的位置。当时的一记高招（但在短短的几年之后就产生了问题）是，杰克还同意修改公司章程，他作为董事长、贝克作为总裁将被任命为联席首席执行官。

在最高层之下是新设立的执行副总裁。我被任命为规划与开发执行副总裁，并负责管理所有员工；乔治获得了同等级别，继续管理商业银行业务。

要整合两大机构的人事和经营绝非易事，因为两个机构的特点都很鲜明，文化各不相同，但这项复杂工作又十分关键，必须以一种既能鼓舞士气又能保持旺盛势头的方式进行。

两家的兼并为我们提供了一个独特的良机，用于创建一种更加敏捷、更加有效的公司文化。我们中间有些人强烈认为，最佳途径是聘请一家成功的管理咨询公司，来设计一种更加严密、更加有效的组织结构。但是，银行里的其他人则表示反对，对请进一家外部咨询公司从事我们自己能做得更好的工作的想法深感不屑。我们再一次陷入了“传统卫士”与“现代派”僵持的局面。幸运的是，我们找到了折中点。

我的朋友彼得·格雷斯在重组格雷斯公司的时候，与他的许多传统型高管遇到过类似的问题。彼得找到了一个可行的替代方案：他聘请

了为通用电气公司工作多年的独立顾问杰拉尔德·鲍尔。鲍尔并没有带来一支庞大的专家队伍，而是请高级管理层委派8~10名能干的官员跟他一起研究公司的情况。鲍尔发现这种程序非常有利于分析过程，减小了对公司管理层的威胁。虽然乔治·钱皮恩以及大多数其他高级借贷官员仍然半信半疑，杰克·麦克洛伊却被说服了。1955年5月，在兼并完成仅仅1个月之后，我们聘请了鲍尔来作研究。

那年的晚些时候，鲍尔提交了他的最终报告。从根本上说，该报告是对我和我的同事们在1952年建议的结构改革方案的进一步提炼，更加清晰地描绘了银行的运作领域，明确设置了职权和责任分工。鲍尔还强烈建议我们成立或者加强一些专业部门——公司规划、人事、市场营销和公共关系——并聘请经过培训的专业人士来管理这些部门。在我为银行工作的那些年里，被委派负责这些至关重要的职能部门的人的唯一合格条件，是他们没有表现出在发放贷款方面的特殊天赋。我认为这是个严重的失误，因此，我现在作为负责的执行官，决心要赋予这些职能部门恰当的地位和权威。

尽管乔治·钱皮恩以及美国部那些“大腕”百般阻挠——他们痛惜自己的自主权有所损失，但鲍尔建议的机构改革还是于1956年年底得到了实施。通过组织结构的合理化和管理程序的加强，那次改革成了大通历史上的一个重要转折点。

下曼哈顿的整合

1955年1月初，兼并的消息公布后不久，杰克又交给我一项重要任务：制订大通新总部的计划。一段时间以来，很显然我们需要整合严重分散的业务活动。大通多年来吞并了50多家小银行，结果造成在整个金融地区有9个独立的经营地点，包括我们在松树街18号越来越

拥挤的总部。与曼哈顿银行的合并使得我们对办公面积的需求更加突出。

问题不是我们要不要搬家——这一点大家一致同意——而是往哪儿搬。由于下曼哈顿金融社区拥挤的街道、低级的公共服务和破旧的楼宇，许多人已经准备离开这个地区。对大多数人来说，曼哈顿中区是理想的目的地。在战后的那些年里，纽约市得到了长足发展，但这种发展几乎完全围绕着第34大街，每年都有几十家公司往那里搬迁。与此同时，自从大萧条开始以后，金融地区没有盖过一座新楼。下曼哈顿停滞不前，在那里的许多著名金融机构正计划跟着它们的公司客户向北迁移。人们已经开始纷纷议论“华尔街将再次荒草遍地”的话题。

谁都不想成为最后一个搬家的人。我们都拥有可观的地产，而如果整个金融社区开始集体北迁，那么地产的价值就会大幅度下跌。第一花旗银行已经宣布，要将其许多经营分支搬到计划于1959年完工的公园大道一座新大楼里，虽然该银行的董事长向杰克·麦克洛伊保证，他没有搬迁总部的计划。但是，大通银行被人们当做了“领头羊”；所有人好像都在等待我们的决定。

我个人的观点是，保持金融地区的完整性是至关重要的，而大通应该带头这么做。这里有一部分是感情因素。该地区历史悠久：它包括最初的新阿姆斯特丹荷兰定居区；正是在这个地方，乔治·华盛顿宣誓就职，国会召开第一次会议；纽约证券交易所于1817年开始在这里运营；祖父的标准石油公司总部多年来就坐落在百老汇26号。但是，对于涉及成千上万人、数亿美元资金的商务决策来说，感情永远不应当是考虑的基础。我还觉得，大通留在下曼哈顿是有充分实际理由的。这么一个小小的地区，毗邻纽约联邦储备银行和大型证券公司、商品交易所，将金融界集中在一起，产生了巨大的效益。我们聚集在一起就形成了世界金融中枢系统中一个不可分割的、越来越重要的部

分。如果再有大型机构搬迁出去，那么这些优势就会被严重削弱。而且有迹象表明，有些机构正在认真考虑这种可能。甚至纽约证券交易所的董事会也暗示说，如果实施股票过户税，它就搬到新泽西去。如果主要银行离开了下曼哈顿，股票交易所就有了更多的搬迁动机，而那样——我感觉——就会加速整体的商家大迁移，对纽约来说就是一场经济、金融大灾难。

我说服杰克·麦克洛伊聘请一家合格的外部公司来评测一下市中心的商务气息和潜力。这份综合分析报告确认，该地区正在形成一次重大的经济转移。下曼哈顿长期以来的顶梁柱——大型运输公司——正迁往其他城市，而其他商家也正迁往曼哈顿中区和新泽西。大多数金融机构——银行、经纪公司和保险公司——感到很紧张，暗示有可能跟着他们的客户搬到纽约市的其他地区，甚至搬出纽约州。我们的顾问们与我的看法一致，认为大通应当留在市中心，但催促我们采取“明确而大张旗鼓的方式，这样人们就会将其视为我们的一个坚定举措”。

无法拒绝的机会

促使我们作出留在市中心决定的却是一次我们根本无法拒绝的机会。我一直在跟比尔·泽肯多夫合作。这个浮华耀眼的房地产巨人在10年前将后来联合国总部大楼所在的土地卖给了我父亲。比尔从任何意义上说都是个巨人——他有300磅重，活力十足，创意无限。他的办公地点在中区麦迪逊大街，他自己拥有大楼顶层的豪华办公室。我和比尔一直在讨论用什么办法处理大通分散的地产，并找一个集中地点作为我们的新总部。比尔已经提出了几个解决办法，但似乎都不可行。我对留在市中心的前景感到灰心了。

就在这时，1955年2月底一天早晨7点的时候，比尔打通了我在第65街家里的电话，说要告诉我一个紧急消息。我刚刚用完早餐，正准备拿起报纸去地铁。他说他要用他的豪华轿车来接我，这样我们就可以在去银行的路上谈一谈。

比尔熟悉纽约的每一笔大型房地产交易。他刚刚听说，保证信托银行打算卖掉它自己的一座大楼，那座楼坐落在纽约联邦储备银行与大通在松树街主楼之间的街区上。我刚在他那辆7人座豪华轿车的后座上坐稳，比尔就向我勾画起他想象的游戏计划。第一步，大通买下保证信托银行的大楼。然后，我们开始收购我们在松树街总部东面街区的所有其他大楼，同时卖掉我们分散在华尔街地区的许多地产。如果一切按照计划进行，我们就接着向市里提出允许我们关闭我们这两个街区之间的锡达街，这样我们就拥有了一大块根据地——尤其是按照华尔街的标准来衡量，可以在上面建设一个新的总部大楼。比尔指出，这是我们在下曼哈顿能够拼凑出一块满足我们需求的土地的最后机会。但是，我们必须迅速行动，因为他听说保证信托银行就在那一天要结案。我被他的大胆提议惊呆了，但他说服了我，我们应该这么做。问题是我们能否说服杰克和大通的董事们在这件事上立刻行动。

我们赶到大通，急忙冲上四层杰克的办公室。杰克被比尔的描绘打动了，立刻给保证信托银行的总裁打电话，对方确认该交易将在几个小时内结案。杰克说服了他，将结案时间推迟24小时，给大通一个报价的机会。不到几个小时，杰克就联系上了大通房地产委员会的负责人弗雷德里克·W·埃克董事。埃克在房地产方面经验丰富，立刻看出议案的重要性和可取之处，同意我们应当去努力争取。房地产委员会的其他成员也同意埃克的看法，这笔440万美元的交易就在比尔·泽肯多夫给我紧急打电话后1天之内成交了。大通留了下来。

激动人心的新大楼

买下地皮后，我们立刻把注意力集中到我们希望创造什么样的形象和大楼的类型，用足够醒目的方式表达我们需要用来鼓励他人留在下曼哈顿的宣言。

我给华莱士·K·哈里森打电话，征求他的意见。他是名建筑师，最初让他出名的是他在洛克菲勒中心的设计，后来他成了联合国大楼和林肯中心的总设计师。多年来，华莱士已经成了我的一个朋友。现在回想起来，当时我多少有些不好意思，因为华莱士完全可能以为他就是承接这项工作的最佳设计师。但是，不管怎么说，他很有风度地接受了我的解释：因为我们是好朋友，因此我希望能够选择他人，以避免有偏心之嫌。华莱士毫不犹豫地推荐了斯基德莫尔·奥因斯与梅里尔设计公司。

斯基德莫尔公司是在20世纪40年代末通过其创造性的国际式风格的设计而成名的。其中，在纽约最有影响力的设计是位于公园大道和第53街的利华楼（Lever House），遵循的是密斯·范·德罗厄（Mies van der Rohe）和科比西埃（Le Corbusier）20年前在欧洲开创的纯功能性风格，利用了铝、平板玻璃等新建筑材料和空调等新技术。

斯基德莫尔的另一个新近建筑——位于第43街第五大道的制造商信托银行（Manufacturers Trust）的一个小分行——引起了我的注意。于1954年完工的这一小块建筑瑰宝创造了一种激情，因为它在形式上和感觉上都远远脱离了传统银行大楼的模子：铝框架上朴素的玻璃盒子；通往金库的大门——通常是银行里神圣而神秘的核心，往往隐藏在建筑物的深处——从街上就能看见！但是，引起人们关注的是建筑物那轻得几乎要飘起来的质感。

我跟我的朋友、该公司的创始合伙人之一纳撒尼尔·奥因斯（纳特）取得了联系。我在芝加哥大学上学的时候就见过他。我对他说，我们要建设一栋“宣言式大楼”，用以表现大通是一家进步型机构，愿意传播新的建筑趋势，象征着管理风格和文化的重大变革。我和纳特

花了大量的时间与比尔·泽肯多夫一起讨论了我们可以选择的两种截然不同的方案：第一个方案是在我们的两块地上建造两栋各自独立的传统大楼；第二个方案——也就是比尔·泽肯多夫一开始设想的那种——是将两块地连成一片，封闭中间的锡达街，建设一栋大楼——不是那种巨型的笨重写字楼，而是在一个宽敞的露天广场上矗立一座晶莹闪烁的摩天大厦。它将给下曼哈顿引进一种革命性的城市规划的新概念。

当时的金融区是圣三一教堂（Trinity Church）附近狭窄街道两旁拥挤得密不透风的一栋栋大楼：华尔街、锡达街、松树街、纳塞街、威廉街。一个多世纪以来，这里一直是世界上最值钱的房地产。新建筑矗立起来后，业主们会用上建筑规范所允许的每一平方英寸。华尔街两侧林立的大厦也许曾经风景如画，但同时也带来了街面上拥挤、黑暗乃至于几近幽闭的感觉。风洞效应也狂猛骇人，在狂风骤起的日子里，成群结队仪表堂堂的律师、银行家和股票经纪人们在被吹飞的毡帽、礼帽后面穷追不舍的情形更是屡见不鲜。

如今的分区法规要求新的建筑物必须“嵌入”根据它在地块上的面积和位置而确定的“框子”里。这就是说，办公楼必须随着它高度的增加而相应往后退出空地，以便下面的街道获得更多的采光和空气。你的楼越高，可使用的地面面积就越小。其结果是建筑物效用低下，建筑外观不赏心悦目。为了鼓励开辟更多的露天面积，法规允许建设任何高度的摩天大楼，只要大楼的基座面积不超过土地面积的25%。在华尔街，还没有人大胆地委托建设这样的大楼。他们觉得那样就浪费了宝贵的土地，减少了大楼的使用面积。

我和比尔、纳特都没有被这种观点说服。纳特安排了负责利华楼和制造商信托分行设计工作的建筑师戈登·邦沙夫特来从事这个项目的设计。在研究了各种可能性之后，戈登的建议是在宽阔的广场上建一个60层的矩形塔楼，没有缩进平台。为了实现最大限度的灵活性和效

用，建筑物的结构立柱放在外面和电梯井周围。这样，每一层拥有的工作空间都比传统建筑物更加统一、通畅。戈登还打算运用组合建筑方式，这样，电气、水管、供热和空调管线就可以用规范的方式安装在地面和天花板上。这一发明——现在已经成了行业规范——使得办公室的布局更加灵活，装修工程又快又便宜。

戈登设计中的另一个天才构思是巧妙地堵上了潜在批评家的嘴，防止他们指责在这么小的土地范围里建设大楼而浪费了宝贵的面积。大厦的地基要挖85英尺，直达基岩，这样，广场地下就多出来5个楼层，而每层的工作面积都是塔楼标准层的3倍。银行业务的主楼层位于地下，照明通过下沉式露天水池的自然采光。银行下面的各层包含车库、礼堂、咖啡厅、巨大的银行金库和库房。

戈登的设计是美国银行中第一个具有当代风格的总部大厦，在下曼哈顿也是第一座四周为露天大广场的建筑物。大楼作出了在我看来是至关重要的明确宣言。

杰克·麦克洛伊成了单体大楼方案的积极支持者。虽然已是80多岁的高龄，但弗雷德·埃克也欢迎斯基德莫尔超凡脱俗的设计。有了这两位强大的支持者，我们没有遇到什么麻烦——尽管守旧阵营里有些牢骚抱怨——就让邦沙夫特的国际风格设计方案在董事会上获得了批准。

现在，我们需要市里同意封闭锡达街的一部分，以便我们在两个街区的地块上进行建设。方案得到批准的关键是要取得罗伯特·摩西的支持。我在为拉瓜迪亚工作的时候——以及后来在莫宁赛德高地的项目中——就认识了他。我前去找摩西——他的正式头衔很多，其中的一个是市规划委员会主席。令我大感宽慰的是，罗伯特并不难说服。他相信，要拯救华尔街，就需要一个大的动作，而他喜欢这样的概念：打开更多的空间，在压抑的市中心街道上引进多一些的亮光。取得了他的同意以后，其他必需的许可就十分容易了。作为市里让出锡

达街地下土地的交换条件，我们同意拓宽新建的大通曼哈顿一号广场周围所有的便道。

开工后不久，我们就把注意力放到了内部装修问题上。戈登指出，如果不进行特殊装修，新大楼会很冷、很不招人喜欢。他指出，新古典主义大楼是通过立柱、三角楣饰和装饰性雕塑来渲染的，而所有这些装饰物都无法融入我们的建筑物里。他觉得大通应当考虑购买一些当代艺术品，用来提升建筑物内部公共区域的品质。

我喜欢这个思路，并与现代艺术博物馆的馆长艾尔弗雷德·巴尔讨论这个问题，他表示完全同意。对于这个提议，杰克·麦克洛伊的思想也很开放。于是，我们成立了一个小规模的委员会——其中包括著名艺术专家、戈登、杰克和我自己——为大楼挑选高质量的现代艺术品。我们准备了50万美元的资金——这个数目在当时足够购买现代绘画的代表作品。从这个相对保守的起点出发，全世界第一个大型的公司艺术品采买如今已经发展到价值将近1亿美元的收藏。

工程于1956年年底开工，但我们立刻遇到了一个意料之外的问题：水。在挖基础的时候，工程师们发现在地下大约50英尺的地方有一股地下水。为了解决这个问题，以及影响着建筑物下面泄水台的东河潮汐问题，我们不得不修建与地产一样大小的围堰——这项变更成本很高，因为这部分工程必须首先完成，然后我们才能开始基础土方工作。基础本身将近100英尺深，最终要挖出22.5万多立方码的土方和石头。结果，工程被延误，建设成本大幅度上升。几次全市规模的大罢工使工程进度进一步耽搁，费用再一次提高。建筑的估算本身就达到了5 500万美元；最后，总成本——包括土地和装修——为1.45亿美元。但是，25年后，大楼的市值几乎是这个数字的3倍。

我很担心人们对我们新奇的银行总部会作出批评性的直接反应，但是我多虑了。“大通一号”获得了各家刊物的狂热褒奖：《福布斯》赞许说，它“给古老的金融地区投下了一个新鲜而充满希望的身影”；

《建筑论坛》则称之为“华尔街上最大胆、很可能也是最明智的投资之一”。

如今，人们普遍认为，大通银行留在市中心的决定对于消除其他银行和金融机构撤离该地区的危险起到了关键作用，是华尔街振兴的至关重要的第一步。

20世纪50年代末对我和大通来说，是个多事之秋。我们开始将一个管理僵化、文化保守的公司改造成一个更加合理、更加能够应对当前世界的公司。我们对下曼哈顿再次作出了承诺，并在此过程中影响了他人也留在那个地区。我们还建造了一座激动人心的大厦作为我们的总部——而这个大厦象征着“新”大通曼哈顿银行的问世。

虽然在这个阶段银行取得了进展，但并非所有在大通的人都支持或者理解我所倡议的改革。其中有个特别的主管官员站出来跟我唱“对台戏”，反对我对银行的未来设想，以及我认为银行应当遵循的前进方向。我与此人的冲突在随后的几年里发展成为银行内部一场重大的权力斗争。

第十三章　冲突

1956年12月，我们完成了大通与曼哈顿银行彻底合并的最终计划。我从执行副总裁被提升为副董事长，而乔治·钱皮恩当上了总裁兼首席运营官。很显然，在竞争杰克·麦克洛伊——他将于20世纪60年代初退休——位置的斗争中，我们成了急先锋。“擂台”已经摆好，而我们两人的这场斗争进行了15年。

银行的“灵魂”之争

乔治·钱皮恩是美国最著名、最受敬重的银行家之一。1958年，他被选为储备城市银行家协会（Association of Reserve City Bankers）的总裁，就是一个证明。乔治认识我们所有的主要公司客户，他们都尊重他的意见、珍惜同他的友谊。他稳重、聪明、专业、冷静。其他任何人都无法更好地代表大通的保守型银行文化——也就是那种我感觉需要进行变革的文化。

他唯一在乎的是要当个信贷官员，一个“棒极了”的信贷官员。而且在他看来，这也是银行应当唯一在乎的。他一直辛勤工作，致力于把大通建设成为全美最好的批发型国内银行，主要服务于美国的大型公司。满足这些公司的需求一直就是大通的主要职能，那是我们收入和利润的主要来源。对于乔治来说，其他任何事情基本上都是不务正业，是浪费资源。我已经明白，他对开展国际业务有一种本能的排斥。有一次，他对一群信贷学员说，如果银行走向国际，“我们就会失去灵魂”。

我对大通面临的挑战存在不同的看法。我接受的培训和已有的经验并不是在借贷方面。相反，14年来，我一直在对外部和都市部工作。我理解银行的人和银行的文化，知道它最大的优势和巨大的潜力，以及它在组织结构和管理方面的显著弱点。在我眼里，大通的未来取决于加强为全世界客户提供的服务。

几乎从我踏进银行大门的第一天开始，我和乔治在目标和见地上就有分歧。由于我们两人截然不同的个人风格，我们的争执也在升级。乔治精神抖擞，时而大吼大叫；我却内向得多，表达起来更加微妙。但是，我们之间冲突越来越严重的原因却不仅仅是迥然不同的个性。其中一部分原因是，乔治把我看成是他在银行晋升的主要竞争对手。更重要的是，我和他在看待银行应当如何组织、应当往什么方向发展的问题上，有着根本的区别。乔治似乎沉湎于过去，满足于大通作为国内著名银行的地位。我认为有必要进行大幅度改革，并努力领导银行往新的方向发展，无论是国内还是国际。随着我们两人事业的进步，这些理念上的根本区别更加突出，我们个人之间的冲突也在加剧。

“特洛伊木马”

作为总裁、首席运营官，乔治占据着支配位置，但在20世纪50年代后期，他不能阻止我的所有想法，因为我作为副董事长，是直接向杰克·麦克洛伊和董事会负责的。在那些年里，我把自己的大部分时间用于我们在下曼哈顿的新总部的建设上，用于人事和合并后银行的计划上，用于努力推行一个更加有效的管理结构上。这些任务并不需要我直接介入银行的借贷领域——那方面仍然是乔治的“领地”。

但是，我把我的员工当做某种“特洛伊木马”，悄悄地启动了一些重要改革。我的职权范围集中在业务运作、市场营销、管理开发、员工关系、广告宣传和公共关系等现代公司企业的所有关键领域，也包含一个改进了的经济调查班子和新成立的组织机构规划班子。这两个班子一旦运作起来，会在针对我们所在的金融环境进行中长期分析方面，以及在提出如何利用该环境的问题上，发挥重大作用。这将会不可避免地——回头想起来似乎的确是这样——推动大通向我认为正确的方向发展。而只要我将自己的行动局限在银行的员工职能范畴内，不直接干涉银行的基本业务，乔治则听凭我随心所欲。我估计，他觉得这些举动相对来说并没有什么害处。

绕过国际部

机构重组以后，我的职责范围内有个一线部门。这个部门被含糊地叫做特别投资部。通过它，我能够与国际部合作——但又独立于国际部之外——扩大银行在几个海外国家的活动，拓宽我们的金融服务范围。

我不得不按照这种方式进行，因为虽然杰克·麦克洛伊认同我关于国际多元化的观点，但他从来没有采取任何实质性行动来使银行走上这条新路。从某种意义上说，他别无选择。在整个任期里，杰克指望着乔治和他的国内信贷官员们提供稳定的增长和说得过去的收益。到了1960年年底，大通的贷款总额接近50亿美元，但美国之外的贷款只占大约5%。因此，虽然杰克允许我跟踪几个项目，以便“两边下注”，但他从来没有知难而进地去面对基于国内市场的银行文化。

1955年，也就是我们与曼哈顿银行合并的时候，我们只经营着17个国外分行，其中9个集中在加勒比——其中有4个是我自己创建的。

我们在海外的那点不起眼的规模与花旗银行和美洲银行形成了鲜明的对比——那两家银行正大肆扩张在欧洲、南美和远东已经非常广泛的海外网络。从海外分行网络的角度说，我们远远落后于我们这两家主要的竞争对手，而且差距还在加大。

得到乔治·钱皮恩——以他美国部负责人的身份——大力支持的对外部，除了短期贸易融资和传统的代理银行业务领域外，反对扩大我们的产品范围。该部门走这条路的原因，更多的是出于害怕，而不是分析。我们的外国代理行提供着我们的低成本活期存款的很大一部分，这也是大通银行国内借贷的主要资金来源。20世纪50年代末，对银行信贷的要求大幅度上升，但我们的存款却没有同比例增长，从而加大了我们不得不——随着我们接近美联储规定的极限——减少贷款额度的可能性。在这种情况下，鉴于我们的外国代理行在我们银行有大量存款，乔治不希望采取任何可能会破坏我们与他们之间关系的行动。

我认为这是一种短视。那些存款固然非常重要，但我们必须跳出代理银行业务的范畴，开辟更多的海外分行，收购国外机构，提供更大范围的产品种类，包括可能会要求期限比较长的产品，甚至直接投资。我深信，我们的这种举措不会破坏我们的代理银行业务，因为我相信我们的代理行对我们的需要大于我们对他们的需要。起初，我的观点没有被接受，但我还是通过几个途径努力开展我们的国际活动。

与进出口银行竞争

1953年，艾森豪威尔总统上台的时候宣称，他打算更多地依靠私人界为国际贸易融资。这似乎为大通提供了进入中期贸易融资的机

会，而这个领域是私人商业银行界迄今一直忽略的——几乎完全交给了政府投资的进出口银行。

在我的鼓动下，我们取得了美国其他商业银行的合作，拟推出提供为期1~5年的中期信贷品种，用于“大单”出口商品的融资，比如蒸汽推土机、电涡轮机、掘土设备和铁路机车。我们联系了东北部和中西部地区的代理行，并最终说服了底特律国民银行、匹兹堡的梅隆银行和波士顿第一国民银行与我们和纽约化学银行联手，创建一家新的贸易融资公司。我们还联系了我们的许多公司客户，比如卡特彼勒、万国收割机公司、约翰迪尔、通用电气和西屋公司，向它们通报了我们的计划。最后，我们用了大量的时间与华盛顿的进出口官员们协商——根据他们的职责，他们必须在促进美国出口方面“协助”私人贷款机构。但是，我们从我们的客户那里得知，他们对进出口银行的表现非常不满意。他们抱怨让人忍无可忍的拖延、无休止的繁文缛节和相对较高的融资成本。

所有这一切都鼓励着我们于1955年6月成立一家合资公司，我们给它起名叫美国海外金融公司（American Overseas Finance Corporation, AOFC）。每一个股东平均购买1 000万美元的普通股。大力支持这个设想的杰克·麦克洛伊担任董事长，我成了董事。

美国海外金融公司很快就证明了我们的设想是正确的。它为几个贸易项目融资，为几家美国制造商设立了贷放限额。到了1956年年底，美国海外金融公司拥有的总资产为1 100万美元，购买承诺为2 200万美元商业票据。也许起步并不很高，但却是私人界针对美国出口商急需中期融资而作出的最早的努力。

进出口银行对我们进入这个领域非常警觉。它们的反应是降低了我们潜在客户的利率，以便留住它们的生意。两方的讨论——包括麦克洛伊与财政部部长乔治·汉弗莱之间的激烈争吵——没有能够解决问题，而我们的合伙人们开始对美国海外金融公司和进出口银行之间出

现的竞争态势感到担忧。美国海外金融公司的其他董事们决定卖掉公司，以免冒险惹恼华盛顿的管理当局。1957年5月，我们按照我们已经作出的投资将公司卖给了国际基本经济公司。

对于这个结果，我深感失望。虽然美国海外金融公司没有能够实现我雄心勃勃的预期目标，但我感到很欣慰的是，大通在贸易融资的一个重要领域表现出了创新性，并且——更重要的是——向乔治·钱皮恩和他的追随者证明了，我们可以延伸我们的国际触角，并同时加强我们与代理行以及大型美国公司客户之间的关系。

投资于发展中国家

美国海外金融公司成立后不久，特别投资班子创建了一个分支机构，投资于发展中国家，对国际市场的另一个层面进行了摸索。我们感觉大通应当在经济发展过程中发挥积极的作用，而在此过程中，我们就能在刚刚摆脱欧洲殖民主义桎梏的亚洲和非洲国家，以及仍然挣扎着实现经济现代化的国家——比如拉丁美洲国家——打下基础。

通过我在国外的考察，我注意到了资本市场的劣势和当地商人、企业家在借款促进增长方面能力的低下。美洲金融投资公司是一次早期的努力——也许构思得很糟糕，企图解决巴西的这个问题，但是，对长期资金注入的需求在那里以及大多数发展中国家依然存在。其中的一个办法是直接投资于当地公司，尤其是为当地市场创造就业机会、生产消费品的关键领域，比如采矿、商品农业和制造业。在经济形态好的国家里创建工业发展银行是另一种途径，能让我们用我们的资金来影响当地投资人的资金，从而刺激卓有成效的多元化投资。

在实现这些目标的问题上，我们必须富有创造性，因为美国政府的规定禁止商业银行直接进入投资金融领域，无论是自己单独运作还

是与他人联手，甚至包括到国外运作。于是，我们将我们现有的《埃奇法案》规定的公司重组成所谓的非金融公司，使之可以在美国境外进行直接投资。

我们从一开始就避免了导致我们先前在巴西和美国海外金融公司的运作复杂化的两个问题。我们挑选了投资坚决的合作伙伴，找到了能干的领导班子来经营银行业务。我们聘用了一位经验丰富的银行家负责操作，并于1957年8月成立了大通国际投资公司（Chase International Investment Corporation, CIIC）。我成了该公司的董事长，并引进了几个经验丰富的外部人员在我们的董事会上任职。

作为一项政策，我们只投资于新项目，并且总是与熟悉银行业务和当地经济的"明白人"合伙。大通国际投资公司很快就活跃在世界各地。在它的投资项目中，包括尼日利亚拉古斯一家赢利的纺织厂——那是该国第一个拥有美国投资的大型私人工业项目。我们还在伊朗与拉扎兄弟公司（Lazard Frères）和伊朗的一家当地集团合作，开设了一个开发银行。伊朗工业与采矿开发银行是第一家由私人投资商组织起来的开发银行，是我们后来在象牙海岸和巴拿马创建的其他银行所效仿的样板。伊朗和尼日利亚的项目都取得了利润。伊朗的银行成了我们在伊朗全国范围内的一家重要机构，直到20世纪70年代后期它在人质危机时期被伊朗政府夺取。

接着，大通国际投资公司在澳大利亚西部的埃斯佩兰斯土地与开发公司斥巨资——该公司在大澳大利亚湾拥有的土地达140万英亩。埃斯佩兰斯项目将从前几乎寸草不生的贫瘠荒地改造成为欣欣向荣的农业地区。[注]

大通国际投资公司早年的大部分投资都产生了良好的效益，其中至少有一个项目利润丰厚——我们在波多黎各一家炼油厂的股本投资在两年期间里获得了几百万美元的回报。随着大通国际投资公司的成

功，银行内部反对扩大银行业务的论调更难出台。大通国际投资公司给了我们一个机会，可以在大通几乎没有涉足过的地区开展业务。我们缓慢而稳固地开始创建这样一个美国银行的形象：关心我们开展业务的国家的安康。大通国际投资公司还在几个项目中创造了在后来一些年里大通扩大业务范围的机会。20世纪50年代我们在那些地区打下的基础符合我关于大通进行国际性扩张的展望。

但是，我有没有能力强劲推动这种扩张，取决于我在银行内部是否拥有权力更大的职位，而在1959年秋季，我的未来作用如何还很不清晰。我的命运掌握在组成大通曼哈顿银行董事会的23个人手里，他们将集体挑选杰克·麦克洛伊的接班人。

争夺一把手的决战

杰克·麦克洛伊计划于1960年3月退休，但董事会在挑选他的接班人问题上出现了分歧，请他留任到年底，与此同时他们将理清头绪。从董事会的角度说，乔治是首席执行官的合理选择。他当时56岁，比我大11岁，从20世纪20年代后期起就一直在银行工作。另外，我相对年轻，董事会里许多人并不把我看成是“真正的银行家”。我的主要职责一直在管理和市场营销领域。我从来没有当过一线的信贷官员，虽然我与温思罗普·奥尔德里奇和杰克·麦克洛伊不同——他们在几乎完全不了解银行业务内部运作的情况下就当上了首席执行官，而我在过去的14年里一直接触大通的经营，促成了几项创造性变革。董事会绝大部分人意识到，我一直在致力追求的那种政策变革很有必要、不可避免。他们似乎很赏识我的创造力，但显然他们希望董事长具有稳固的信贷和借贷背景，而这些领域是乔治的强项。

我丝毫不怀疑，如果我愿意担任从属的职位，董事会的绝大多数人会迫不及待地任命乔治为董事长、首席执行官。老实说，我不愿意。我和乔治共事了14年——其中最后4年当中，我们的级别基本相当，我敢肯定，如果他拥有了独一无二的权力，他就会带领银行走向一个阻止大通成为国际银行业务中坚力量的方向。当董事会成员们试探我的态度时——尤其是对J·理查森·迪尔沃思（迪克）和杰克·麦克洛伊，我明确地说，如果董事会选择赋予乔治全面的、不受制约的权力，我就离开银行。

我的答复导致了两难境地。董事们没有准备让我当董事长兼首席执行官。如果他们这么做的话，乔治就会辞职，这是谁都不准备冒的风险。面对我和乔治的角逐，董事会踟蹰了。他们提出了一个保全面子的折中建议：乔治当董事长，我当总裁，但我们将被看成是“联席首席执行官"。虽然乔治全面负责银行的日常经营，但在政策问题上，我们共同负责。

但是，我需要的不仅仅是表面上的权力相当。我担心董事会的提议不能赋予我在关键问题上与乔治针锋相对所需要的权势。我咬牙坚持要董事会任命我为执行委员会主席兼总裁，且该协议必须以书面形式出现，由我们两人签字认可。没有这些条件，我相信乔治最终会重新定义职责条款，而我自己对这种修订会无能为力。最终协议是通过中间人来谈判的——我和乔治从来没有面对面讨论过这个问题——但最后，我们两人都签了字。联席首席执行官的安排是唯一可行的选择：我们两人都有保留，但我们希望这种安排能够奏效。1960年10月，我们两人的联合任命包含以下措辞：“每人都将关心并负责银行的各个方面，但每人都将在自己全面负责的领域里实施领导。钱皮恩先生将特别关注银行的经营和借贷政策、银行业务组合中的投资资金和信托业务。洛克菲勒先生将特别关注以人力、设施和市场为重点的未来规划、海外活动和国内拓展。”

我们的联合任命是解决冲突和犹豫不决的一种“药方”。联席首席执行官的安排很少奏效，因为它体现了一种别扭的妥协。当机构拥有强大而统一的领导时，才能有卓越表现。我和乔治永远提供不了那种领导，因为我们在银行发展方向问题上存在着重大分歧。他不愿意致力于我所提议的国际拓展，结果导致贻误、错失了机会。我们的地盘被我们的主要对手花旗银行占领，而该银行在继续自己的强劲扩张、巩固自己在世界各地的地位。真正的竞争应当瞄准花旗银行和美国的其他国际银行，而不应该出现在我和乔治之间。

新闻发布稿隐而不宣的是铁铮铮的现实：我和乔治都被赋予了否决对方举动的权力。乔治一直是个顶级专业人士，但在他的内心，他从来不接受我们两人签署的协议。我估计，他从来没有完全原谅我对他成为银行董事长兼首席执行官的权力的挑战。(注)

“品位”撞击

“联合指挥”初期的一件事突出反映了我们本质上的“不相容性”，典型说明了我们在对待大部分事情上的态度。毫不奇怪的是，它涉及银行的艺术品计划，以及我们在为我们的新总部添置家具饰物的新设计方面。

与大通曼哈顿广场一号大部分区域的现代装修形成鲜明对比的是，乔治用古董装饰自己的办公室。他的办公桌是漂亮的18世纪英国曲线猎桌，墙上挂着相当传统的绘画。办公室的中央骄傲地站着雷明顿的紫铜奔马大雕塑。有了这些装饰，乔治相信来自全美各地的金融界朋友们就会感到很放心，觉得他没有被我在新大楼里为银行引进的“疯狂而时髦”的思想所腐化。

艺术委员会——我是其中的一个成员——选择的一些艺术品让乔治实在忍无可忍。其中买进的一件雕塑是贾森·塞利的作品：一些汽车保险杠焊在一起，形成一件7英尺长、7英尺高的浅浮雕，挂在大通广场一号车行道的红色马赛克墙面砖上，在我看来那个位置非常得体。

我们错在不该在吃午饭的时候安装。大通的一大群员工围上来观看安装过程。当他们意识到这件艺术品不过是“一堆保险杠”的时候，人群中出现了抗议的骚动。有人给乔治打电话作了汇报，他愤慨之极，便发下话来，命令立刻拆除。我决定暂时不再坚持。

作为购买协议的一部分，该件艺术品应当进行为期一年的巡回展览，然后才为我们所有。因此，我决定个人先买下来，等到巡回展览结束后再作打算。一年以后，我再次与艺术委员会协商此事，他们都依然认为那是一件很优秀的作品，非常适合那个地点。我们等到一个周末的时候——周围没有人——再把它安装在原来的位置上。星期一上午，大家都来上班了，没有人发表意见。银行从我手里买回了那件雕塑，从此那件艺术品一直待在那里。在那段时间里，我和乔治从来没有讨论过彼此看法有争议的艺术品问题。

内部分裂

“保险杠”事件充分体现了我和乔治的相处方式，常常是“迂回曲折”，一般都通过中间人。我们尽可能避免正面冲突。

如果乔治取消了我作出的决定，而我觉得该决定事关重大，不能坐视不理，那么我就会亲自找上门，争取寻找解决办法。如果分歧过大，我们最后会表现得近乎粗暴无礼。乔治会很鲁莽，摆出一副屈尊的架势，对我解释说我“显然不懂得”金融的基本知识。我无法否认他作为一名信贷官员的能力优势，但在有些问题上，我常常感觉我自己

的能力和判断至少与他旗鼓相当。当我提醒他我们两人拥有平等的权力时，他会提醒我说协议赋予他在贷款决策和金融政策方面日常事务的决断权。我会反驳说，那件事包含长期政策方面的意义，因此也是我负责的领域。有时，这种循环过程会持续几个星期而没有结果。在大多数情况下，我们找到了折中方案，但偶尔我会告诉他说，我要将问题提交董事会。为了不出现这种情况，乔治一般会屈服。

公平地说，我和乔治在许多问题上意见一致，最明显的是银行的国内扩张问题——随着国家和各州在20世纪60年代初开始放松了规范性限制，银行的这种发展成了可能。虽然我们避免了公开冲突，银行里的官员们都普遍意识到我们两人意见不合，其结果是，当人们希望推行某种想法的时候，他们会从我们两人当中寻找他们认为比较认同该想法的人——这种非正式程序很快被称做“见风使舵”。我们的的确确产生了内部分裂，陷入了内部斗争，在如何向前发展的问题上，甚至在走哪条“前进”的道路问题上无法取得一致。

我们的大部分分歧围绕着我们使银行走向国际的方式和程度问题。但是，全球经济变革显然支持我的观点。

面对全新的国际环境

杰克·麦克洛伊于1961年1月1日将一个健康发展的银行交给了我和乔治·钱皮恩。在他担任董事长的8年里，银行的资产几乎翻了一番，达到90多亿美元；存款规模超过了80亿美元；贷款和按揭规模增长到了将近7 500万美元。大通成了纽约市首屈一指的商业银行，在全美范围内仅次于美洲银行。但是，我看到了两大致命弱点——没有这些弱点，我们的地位将非常有利。

首先是我们的存款规模。我们没有跟上信贷需求的“爆炸性”增长速度，虽然我们另外有了曼哈顿银行大量的零售型存款，并在纽约市范围里——按过时的联邦法规规定，我们被局限在这个范围里——设立了许多新的分行。纽约州的金融规定直到20世纪60年代中期才松动开来，允许纽约市的商业银行在毗邻的郊区县韦斯特彻斯特和拿骚设置分支机构。

第二个问题是我们海外贷款的低水平。虽然大通在外国代理行业务方面保持了美国银行中名列前茅的地位，但无论是海外分支机构设置方面，还是在提供信贷方面，我们都不是“领先的国际银行”。我认为，守旧派在维持国内借贷业务这个主导地位的决心，等于是默认自己要成为二流机构，而这一点，从长期的角度说，可能会威胁到我们作为一家独立银行的生存。

由于我坚持推行海外扩张的战略而乔治坚决反对，因此我们在银行的联合领导任期就成了漫长的、常常是不愉快的争夺工作重点的斗争。

---

1. 我和佩吉迷上了当时的计划：通过添加微量矿物质和化肥来改善土壤的肥力。我们跟本诺·施米特一起买下了1.6 万英亩的土地，并把它经营成了牧羊场。

2. 知名管理大师彼得·德鲁克被留下来，努力让这项安排奏效，但即便是彼得也未能成功。他把这个任务看成是他最大的失败。

第十四章　艰难的过渡

1948年4月5日凌晨，母亲去世了。她是躺在纽约市公园大道740号家中自己的床上去世的，当时父亲守在她的身旁。不久前，她曾经抱怨有些不舒服。在向被召唤到她床边的医生诉说自己的症状时，她脑袋往枕头上一靠就咽了气。医生将她的死因归咎于“心力交瘁”。

内尔森向我打电话报丧，当时我刚刚到银行准备上班。对母亲的逝世，我难以表达自己的悲痛心情。我和佩吉在那之前陪着她在“基魁特”待了两天，在静谧的闲谈中度过了一个祥和的周末。虽然我们看得出她很疲倦、很虚弱，但这种突然的故去却没有任何严重的症状或先兆。母亲很爱孩子。我永远忘不了她怀抱我们的小佩吉时那最后的情景——她那仁慈的微笑映照在小孩的脸上。星期天晚上，在我们驱车返回城里的路上，我和佩吉都觉得那个周末过得很特别；所有人都觉得跟母亲尤其亲近，超过了以往。但是，我们第二次产生了不祥的感觉——正如几年前对迪克·吉尔德的感觉一样，那是一种强烈的、悲哀的感觉，觉得这很可能是我们最后一次看见母亲。

我们都从母亲那里获得了无穷无尽的爱，而这种爱赋予我们的力量超出了我们的想象。但是，对失去她的痛苦感觉最深、最强烈的是父亲。他和母亲在婚后47年的生活中已是不可分割，就像是缠绕在一起生长的青藤一样，融合在了一起。

巨大的损失

母亲的死对父亲的打击最沉重，也对我产生了巨大的影响。她对我的信仰、我的品位，以及我享受身边世界的能力的影响，是任何人都无法比拟的。我对她的爱是巨大的。她心地纯正，把家庭和矢志不移的信念看得比什么都重要。

与此同时，跟她在一起又充满了乐趣。她热爱大自然的造物美：花卉、森林中树木繁茂的歌声，以及缅因州沙滩拍岸的浪花。她对人也充满了爱。但是，她的眼光很高，对于她觉得浅薄轻浮、无良无德或自负狂妄的人极其反感。她很温柔，是个标准的淑女，但在她认为重要的问题上立场坚定、寸步不让。

母亲博览群书：历史、小说、传记，有时还看侦探小说。她相信，人们对世界了解得越多，取得成就的概率就越大。她教我享受学习、享受充实的生活，教我沉浸在结识有趣的新朋友的激情中，教我享受新食品、参观新地方，教我享受在未知世界里摸索的乐趣。

母亲还喜欢探险。如果某人想出了一个大胆的主意，她总是乐于探索一番——当然，前提是父亲不在身边阻止她！在她的6个孩子中，我觉得我和内尔森最像她————热爱他人、热爱探险。但是，母亲在孩子们中间严格保持不偏不倚的态度，她对我们所有人都倾注了全部心血。

马蒂斯之窗

我不记得是谁首先提出在波坎蒂克的联合教堂——那是波坎蒂克大门外的一个小教堂——制作一扇窗户，作为对母亲的永久纪念。这个主意立刻得到了我们所有兄弟和巴布斯的赞成。当时担任现代艺术博物馆总裁的内尔森被指定与艾尔弗雷德·巴尔一起寻找合适的艺术家人选。

艾尔弗雷德推荐了亨利·马蒂斯。母亲对他很了解，拥有他的一些绘画作品。但是，马蒂斯已经80多岁，很难说他能否承担这项工作。虽然我们觉得圣坛上方的圆花窗是最合适的地方，但厚厚的木竖框搅乱了圆形空间，严重限制着任何艺术家的创造力。但是，马蒂斯已经开始潜心研究精妙的纯色抽象组合，可以适用于窗户的构造。此外，马蒂斯刚刚为坐落在法国南部文斯的多明我会念珠祈祷室完成了一套着色玻璃窗，表现出他在这种难度很大的载体方面的非凡造诣。马蒂斯愉快地接受了我们的请求。

结果，那成了他的最后一件艺术品——他死的时候，设计模型就在他的卧室。圆花窗是一件美丽、朴素、恰到好处的大作。我们在1956年的母亲节那天将它捐献了出来。每次我参加波坎蒂克教堂活动的时候，它就让我想起母亲。穿过那扇窗户洒落的阳光产生了耀眼的光辉，给人愉悦的感觉。

再婚与退隐

母亲去世以后，父亲悲痛而孤独，我们很为他担心。我觉得换个环境可能有助于他克服悲伤，因此，我在5月——也就是母亲去世刚刚一个月——的时候提议，他跟我一起开车静静地旅游一趟。他迫不及待地答应了，并建议我们从华盛顿走蓝色屋脊公园道到北卡罗来纳州的阿什维尔。那是春意正浓的季节，生机盎然的美丽山峦上满是盛开的杜鹃花和山月桂。我们在一起亲密无间，这是我最后一次跟他这么亲近。我们谈论的大部分是母亲。她的音容笑貌栩栩如生，我们渴望尽可能长久地留住她的身影。这对我们两人来说都是一种慰藉，是我珍藏的记忆。

母亲去世3年后，父亲对我说他打算娶马莎·贝尔德·艾伦，问我的感觉如何。马莎是个寡妇，比父亲年轻将近20岁。她过去是父亲的一个老朋友阿瑟·艾伦的妻子。艾伦夫妇一直住在普罗维登斯，但在第二次世界大战前，曾经在锡尔港住过几个夏天，因此一直与我父母联系密切。

虽然我对父亲去看马莎的事情早有所知，但当他询问我的感觉时，我并没有说"这可太好了"。我知道母亲对马莎的看法不是很好。我照实说了，对他再婚的问题表达了我总体的保留意见。回想起来，那样很不明智，当然也有些残酷。我应该意识到，父亲是就他已经作出的一个决定在祈求我的祝福，而不是在征求我的意见。我把对母亲的记忆放在了父亲的幸福之上。我应该知道他有多么孤独，找个老伴与他共度晚年是很自然也很合适的。

我的不赞同没有造成我们两人之间多大的裂痕，但很可能导致了父亲逐渐远离他的孩子们的倾向。没有什么激烈的场面，没有什么戏剧性的故事，也没有什么争吵。总体来说，我们的关系依然如故：感情上很温和，一切都恰到好处。事实上，父亲在与马莎结婚后不久，又创建了几个新的信托基金，总价值达6 100多万美元，一份留给马莎，一份留给我们几个兄妹，并允许我们选择将新信托基金的一部分或全部收益划在我们的孩子们的名下。

尽管如此，从那个时候开始，他和马莎变得越来越远离我们，越来越离群索居。其中的主要原因在马莎。她从来都彬彬有礼，但十分明确地表示希望尽可能少见我们。父亲表示默认。马莎性情孤僻，不跟父亲在一起的时候，她的大部分时间是跟她的员工一起度过的。鉴于父亲的性格——当然不是很合群——他觉得很容易满足她的愿望而远离他人，甚至远离他的孩子们。除了马莎以外，他只去看望他办公室里的几个职员。我对父亲的孤僻感到很伤心，因为这意味着我们的孩子们没有什么机会去了解他们的祖父。

父亲与马莎的婚姻使得他生活中的最后几年快乐了一些，但是他与家人的距离随着时间的推移变得越来越远。由于他们在春天和秋天的大部分时间里都住在弗吉尼亚州的威廉斯堡，而冬天的几个月则住在亚利桑那州的图森，因此他们很少在纽约、缅因州或者波坎蒂克——在这些地方，我们一般更容易保持与父亲的非正式联系。

10年过去了，父亲的身体明显衰弱。其中一是他的年纪（1959年，他已经85岁），还有就是慢性气管炎的缘故，他的前列腺也出了毛病。1959年年底，他动了一次大手术，但对病情的诊断守口如瓶。复原后，他到图森过冬天。由于他拒绝透露自己究竟得了什么病，因此家人很难知道该怎么办。

我们唯一的联系纽带是玛丽·帕卡德——父亲多年的慈善顾问阿瑟·帕卡德的遗孀。作为一名训练有素的护士，玛丽在我们的母亲去世后一直照料着父亲。父亲再婚以后，她继续履行这项职责，与马莎也建立起了亲密的关系。玛丽愿意跟我和佩吉交流，而正是从她那里，我们才于1960年年初得知父亲患了前列腺癌，已经在图森住院。但是，我们无法与父亲或者马莎直接联系，以便确认诊断结果，甚至无法表达我们的关心。

父亲在图森的医生拒绝就他的病情给我一个满意的答复，结果我更加担心。最后，我通过玛丽和医生给父亲传话，说我觉得关于他的病他应当听听他人的意见，说我想去看他。

一封令人痛心的信

几天以后，我收到了我一生中最令人痛心的信。那是封父亲签字的信。信中充满了冷漠，甚至敌视。信中写道：

> 以我现在的身体状况，我还能坦率地说说你们几个孩子在最近几个月里的某些行为——这些行为令我惊讶，也深深地伤了我的心……几个月前，我意识到你们当中有人很怀疑我对我妻子以及我信赖的朋友帕卡德太太的看法。我意识到，你们违背我自己的决定和意愿，在给医生们施加压力、进行干涉，迫使我提出了一些直截了当的问题。尽管他们也很不愿意回答，我还是坚持要他们告诉我全部的事实真相，并明确地告诉他们，我憎恨你们所运用的手段及意图……
>
> 这种额外的压力——且不说惊愕——是迄今无法预测的，因为它一定是针对在困难的时候将自己的全部身心和智慧关注我的安康的人。在医生们的命令下，她终于得以彻底休息，而这是她能够重新恢复体力的唯一途径……我完全清楚由于我近几年来身体状况的不稳定，她已经背负了巨大压力，但一想到我自己的儿子们竟然还在增加哪怕是一丁点儿的压力，我的心就更加沉重了。

父亲在信的最后，禁止我或者家里的任何其他人进一步干预此事。

这封信对我的打击实在是太大了。可是，当我再次读了一遍，并与佩吉讨论之后，意识到这封信无论在风格上还是在内容上，都完全不像父亲。父亲从来都很直接、很严谨，可这封信却是拐弯抹角、前后不连贯。甚至他的签名——歪歪斜斜、晃晃悠悠的，几乎无法辨认——也似乎是事后为了证明信的合法性而添加上去的。佩吉认为——后来我也同意她的看法——信是马莎写的，然后不知怎么诱使父亲在上面签了字。我们后来发现，事实的确是这样。父亲的医生后来告诉我，信完全是马莎写的，而父亲已经4次拒绝签字。我感觉茫然不知所措，但佩吉确信，我们不能坐视不理。

诀别

几个星期以后，我有了一个机会，能够做点什么了。我计划于1960年4月初参加储备城市银行家协会在费城召开的一个会议。由于届时我会离图森很近，就给玛丽打电话，告诉她我要去看父亲。玛丽没有试图打消我的念头。我相信她尊重了我的请求，不把我看望父亲的打算告诉马莎。我开车前往图森，首先在马莎和玛丽住的亚利桑那饭店停了停。我没有看到马莎，不过跟玛丽简单聊了聊。她告诉我，马莎卧床不起，已经几个星期没有来看父亲了。

父亲的模样让我大吃一惊：他是那么孱弱，几乎没有力气把脑袋从枕头上抬起来。但是，他认出了我，而且明确无误地表现出对我来看他很是感动。我握着他的手，对他说我爱他，家里所有人都很为他的病情担忧。没有人提及那封信，不过他特别谈到了马莎。“她待我一直很好，”他说，“我希望我死以后你们能照顾她。”

1960年5月11日，父亲去世了。当时，我和佩吉正在马德里，听到这个消息后立刻赶回家。内尔森和劳伦斯听到父亲病危后已经飞到亚利桑那，但赶到他身边时，他已经去世。他们将他的遗体带回波坎蒂克，中途在小石城停留，以便接上温。我们遵从洛克菲勒家族火化的传统，将他的骨灰埋在塔里敦家族墓地里母亲墓穴的旁边。父亲十分敬仰的里弗赛德教堂高级牧师哈里·埃默森·福斯迪克主持了葬礼。家族40人参加了葬礼。那是一个美丽的春日下午，甜甜的空气中弥漫着丁香的芬芳。

未竟的事业

父亲与人交往时注重礼节，甚至跟他的儿子们也不例外。这一点使得他与别人产生了距离感，而这种距离只是偶尔得以消除。他的去世使我看到了他给予我的有多少、我亏欠他的有多少。他为我树立了

一个强大的榜样：兢兢业业、恪尽职守，拒绝让自己的不安全感阻碍自己处理世间事务。他拥有的巨大财富使他有可能投入到慈善事业中，但金钱仅仅是一种杠杆。促使他取得成功的是在他心中深深扎根的基督教信念：爱邻里如同爱自己，给予胜过得到。

我自己在走上生活道路的时候也有相当大的不安全感。如果我不是依照父亲的榜样长大的话，如果我不是在刚刚懂事的时候就明白世界上有些事情不论喜欢与否都不得不去做的话，我不敢肯定自己是否能够走上社会与世界抗争。有时，我的行为违背了父亲的强烈职责感，因为他使得这种职责感看起来过于枯燥无味、不堪重负。但是，正如我已经明白的那样，职责是一种解脱。它迫使你超越自己的极限，迫使你去做一些并非自然而然但又必须完成的事情，因为那些事情是正确的。

另外一个原因也许是，由于我自己也成了一个父亲，意识到了自己作为父亲的不足之处，因此我更加理解父亲的习性和不足，人要尽力而为。父亲当然给了我许多值得我感激的东西。我在看望他的时候，有机会告诉他我亏欠他的有多少、我多么由衷地挂念他。如果我没有那么做的话，我就永远不会原谅自己。

我和我的哥哥们打算为父亲建一座纪念物。大家同意最合适的东西是联合教堂里的着色玻璃窗——象征着他和母亲联系在了一起。由于马蒂斯已经去世，我们在寻找某个具有相当名望、能够承担这项工作的艺术家时，遇到了一些困难。幸运的是，在父亲去世的第二年，佩吉看了一次夏加尔百叶窗的着色玻璃窗展览——那是准备用于耶路撒冷希伯来大学医药中心的。她深为所动，觉得夏加尔可能就是我们在寻找的艺术家。她说服我在离开巴黎之前看一看所谓的耶路撒冷玻璃窗展览，参观完后我也同样热情高涨。

经过与我哥哥们以及联合教堂的一番讨论后，我们同意联系夏加尔。我到他在文斯圣保罗的家拜访了他，他立刻同意接受委托。他向

我们家全面了解了父亲的情况，然后根据《圣经》里“行善的人”的寓言故事制作了一扇漂亮的窗户，这似乎再合适不过了。(注)

财产分割

父亲的去世，意味着建立了卓越之标准、为家族以及为他和祖父在过去的半个世纪以来创建的各个机构掌握道德方向的人走了。他的主要继承人——我和我的哥哥们——不得不在努力寻找彼此之间新的关系平衡的同时，应对与这些机构的管理相关的困难问题。

由于毕生致力于慈善事业，由于建设和经营洛克菲勒中心的巨大开支，由于为他的妻子和儿孙设立了慷慨的信托基金，父亲在20世纪20年代中期的数十亿美元财富已经大大减少。遗嘱检验的结果是，他的地产价值为1.57亿美元。父亲的遗嘱将自己的资产在马莎和洛克菲勒兄弟基金会之间作了几乎平均的分配。也许看起来很令人吃惊——父亲没有给自己的孩子和孙子留下任何东西，但事实上他通过1934年和1952年的信托基金和一些直接馈赠已经给了我们所有人大量资产。通过用这种方式分割自己的地产，父亲保护了自己剩余的大部分资产免于“遗产税”，为我们这代人提供了额外的慈善资源。

父亲已经就此事思考了很久，才决定选择洛克菲勒兄弟基金会作为他的地产的慈善部分的受益人。通过进一步向洛克菲勒兄弟基金会捐献，父亲使之成为全世界十大基金会之一，使我们成为他付出大量心血创建的慈善机构的管理者。我和我的哥哥们构成了董事会成员的绝大部分，在开发洛克菲勒基金会的慈善项目方面拥有压倒多数的发言权。

艾里的消亡

事实证明，父亲的房地产和有形资产——比如艺术品和家具装饰——分配起来非常复杂。我和我的哥哥们在20世纪50年代初期已经通过希尔地产公司购买了父亲在缅因州的资产，同时达成的共识是，父亲死后，马莎可以使用艾里，想用多久就用多久。但是，马莎几乎没有回到缅因州的打算，因此当她声明放弃对艾里的权利时，我和内尔森从希尔公司手里买下了缅因州的所有资产，决定拆除艾里。那里的100间房对于我们任何一个人来说，使用起来完全不实际。但是，艾里拥有的许多回忆是我们不想失去的。尽管马莎在缅因州待的时间很短，但她大张旗鼓地重新装修了艾里。可以理解的是，她不想生活在母亲的影子里，但马莎的品位与母亲、与我都不相同。我于是想到，在拆除房屋之前，最好将其内部装饰恢复到母亲在世时候的样子，然后拍下照片，这样我们就能记得它原来的模样。

通过母亲在世期间在艾里工作过的几个人的帮助，我做到了这一点。令人惊讶的是，我们的整体记忆竟然如此详尽。当我想不起某件东西原来具体放在什么地方的时候，我就闭上眼睛，想象着母亲就在那里，周围是她喜爱的绘画和东方的物品，这时那些东西的确切摆放位置就会再次出现在我的脑海。在我实在想不起来的时候，其他人总会设法回忆起来。

我们在房屋里装满了鲜花，甚至点着了起居室和餐厅里的壁炉，正像母亲在我们还是孩子的时候在雾蒙蒙的天气里习惯做的那样。待一切就绪以后，建筑摄影大师埃兹拉·斯托勒便开始工作，拍下了整个内景。

斯托勒的工作完成以后，我们所有兄弟姐妹都来到锡尔港，分配母亲的物品——我们是通过抽签来完成的。每一件物品都已经经过评估，然后编号、分类；接着，我们每个人抽签决定选择顺序。而后，

我们便轮流挑选物品，直到我们每个人都取得了各自比例的价值份额。有几个律师和秘书参加了财产分配过程，对每项选择都作了详细的记录。我和佩吉事先作好了充分的准备，内尔森和约翰也是如此——约翰已经收藏了相当规模的亚洲艺术品。温大概是知道得最少的，但表现出了很高的品位，挑选得很精明。这一点其实无关紧要；母亲的收藏品数量多、质量高，结果大家都得到了许多漂亮物品。

完成这项最后的工作后，已经继承了父亲在缅因州所有资产的我和内尔森下令拆除房屋。如今，艾里唯一残留下来的是其南边的砖头和花岗岩阳台——从那里，人们仍然能够欣赏到茫茫大海里岛屿点缀的壮观景象。

权力的交接

之后不久，我仔细看了看分配家具装饰品的那天，我们6个人在艾里起居室拍的一张照片。我们都围着巴布斯坐在一张大沙发上，正为我们当中某个人刚刚说过的什么话大笑不已。摄影师拍下了进入中年的我们——每人都有了自己的事业，有了自己的家庭和责任，但所有人都彼此联系紧密，与在我们长大过程中产生过重要影响的家联系紧密。

1953年，巴布斯嫁给了第三任丈夫琼·莫兹——他是个谦恭有礼的南方人，美国信托公司（U.S. Trust Company）的高级副总裁。虽然巴布斯还是很羞涩、内向，但她已经克服了早期因对付严厉、固执的父亲而产生的许多问题。她更多地参与了家族事务，在20世纪50年代初期加入了洛克菲勒基金会的董事会。

1954年，温在与巴巴拉·西尔斯（博博）的痛苦、公开的离婚过程中离开了纽约。阿肯色州的离婚法律更加有利，他发现自己喜欢这个

州比较缓慢的节奏和乡村的韵味。他决定把阿肯色州当成自己永远的家，在小石城北面的小吉恩山买了一个大牧场，不久就涉足当地的政治和公共事务。温虽然厌恶州长奥瓦尔·福伯斯的种族主义，但还是接受了州工业发展委员会主席的职位，努力将州外的公司吸引到州里，同时减轻已经在州里的公司的负担。在这个位置上取得的成功使得温相信，或许自己有当政治家的前途。他从无到有地在阿肯色州创建了一个现代共和党的框架。与此同时，温于1956年娶了珍尼特·埃德里斯，新生活似乎过得相当幸福。

约翰从20世纪40年代末50年代初与父亲的斗争中崛起，决心要走自己的慈善家之路。他在1952年年底担任了洛克菲勒基金会的主席，帮助疏通基金会巨大的资源来支持科学研究，并将研究结果应用到如何解决世界各地各种社会问题的领域中。其中最具意义的是，他支持了诺曼·博洛格在杂交种子生产方面的研究，该研究导致了20世纪60年代亚洲和拉丁美洲的绿色革命。

但是，更有影响力的是约翰在人口领域的工作。当基金会的董事会表明不愿意挑战天主教、不愿意开发综合性人口计划——包括对计划生育的支持时，约翰创建了人口委员会从事该计划。到了20世纪50年代中期，约翰还成了与东亚各国改善关系的坚决拥护者，并与日本建立了极其牢固的个人关系。在纽约，约翰领导着创建表演艺术中心的努力——该中心后来成了林肯中心，成为世界上最伟大的音乐舞蹈中心之一。

劳伦斯在自己的大半辈子里似乎不愿意生活在内尔森的影子里，不满足于当他的替身。对他的这种归类其实很不公平，因为劳伦斯作为一名风险投资家和环境保护主义者的作用很有创新意义，甚至很有远见，与内尔森没有任何瓜葛。当内尔森开始自己的政治生涯、无暇顾及家族事务的时候，劳伦斯成了我们家主要机构的主要负责人，管理着家族办公室，执掌着洛克菲勒兄弟基金会和洛克菲勒中心的工

作。由于他承担了这些重任，我们其他人才得以追求各自独立的事业。劳伦斯拥有一种无言的力量和敏捷的智慧，但由于他过分自谦，他为家族和社会所做的工作的重要性就很容易被人忽略。

最后是内尔森，纽约州的州长、可能的美国总统，我们这代人当中自封的、被广泛认可的领袖。我需要多讲述一些内尔森的情况，因为从这个时候开始，我与他的关系经历了重大的变化。

内尔森与离婚的策略

有个家庭顾问曾经说过，洛克菲勒家里的人最费钱的两件事是从政和离婚。内尔森两样都沾上了。甚至是在1958年他当上纽约州州长的时候，内尔森就已经瞄准了总统的位置。1959年，他对他的几个兄弟说，他计划了一次宣传活动，以便提高他在全美的知名度。那不是一次全面的活动，但他估计将花费100万美元，而结果证明那仅仅是开始。在后来的10年中，我们每个人都对他的政治捐献请求作出了反应，但劳伦斯是迄今最慷慨的。多年的朋友布鲁克·阿斯特也为他的活动捐献了大量资金，有时一次就是100万美元。但是，成为他最慷慨的支持者的是他在父亲去世后认真培养起关系的马莎，她给他提供的资助最大，仅次于内尔森从他的1934年信托基金中提取的资金额。

1961年11月，内尔森宣布，他和托德已经同意离婚。对于我们家来说，这一宣布并不令人惊讶，但对我们大家来说，那是个痛苦的时刻。我总是把那件事看成是我对内尔森抱有的幻想破灭的开始——我看到了他的本质，不再把他看成是不会做错事情的英雄，而是一个为了自己巨大的野心几乎愿意牺牲一切的人。虽然我还是一如既往地欣赏他的远见和能力，一生都对他忠贞不贰，但我再也不会产生年轻时那种单纯的仰慕感觉。

也许我和佩吉太天真了。最亲近的人往往最后一个才发现。当我们第一次听说内尔森与哈皮的风流韵事时，我们震惊了。哈皮（她的全名叫玛格蕾塔·菲特勒·墨菲）和她的丈夫罗宾·墨菲是我们多年的好朋友。

罗宾的父母是詹姆斯·墨菲夫妇，在锡尔港拥有一幢度夏房屋，是我父母在那里的多年朋友。罗宾在战后遇到了哈皮，于1948年成婚，每年夏天都回锡尔港，就是在那里，我和佩吉与他们两人成了朋友。当我们参加东北港口船队——那是我们的当地游艇俱乐部——国际级单桅帆船赛的时候，罗宾来给我们当船员。我们4人经常乘坐“杰克塔”在缅因海岸游弋。

我帮助罗宾在洛克菲勒研究院取得了生物医药研究员的位置，于是他和哈皮搬到了我们在第65大街后面的一栋房子里。当他们希望建造一栋周末乡村房屋的时候，我们便和内尔森一起怂恿父亲把家族拥有的波坎蒂克地产附近的地卖给他们。父亲很少将波坎蒂克的土地卖给家族以外的人，但他跟我们一样喜欢他们。当时，我觉得内尔森支持这件事的原因仅仅是因为他认为罗宾和哈皮会是好邻居。我事后才听说，内尔森在说服父亲卖地的问题上起到了重要作用。

我丝毫不清楚他们之间的私情有了多长时间，但父亲还在世的时候，内尔森没有露出马脚。父亲去世后，内尔森从许多束缚中解脱出来，完全露出了他的本性。没过多久，他就决定跟随自己强烈的感觉，与托德离婚，娶哈皮为妻。

紧张关系

在6个兄弟姐妹当中，只有劳伦斯参加了内尔森在1963年5月举行的第二次婚礼。内尔森没有邀请我们其他人。他不仅拆散了他自己的

家庭，还破坏了我两个好朋友的婚姻。哈皮继续在波坎蒂克、在缅因州我们的生活圈子里转悠，但许多年来，我和佩吉已经无法对她产生同过去一样的感情。但是，时间最能医治创伤。随着时间的推移，我和哈皮的关系又恢复了。如今，她和她的儿子们——小内尔森和马克——是家里的活跃分子。

罗宾受到了沉重的打击，再也不跟我们家发生任何关系。我和佩吉参加了几年以后他的第二次婚礼，试图与他保持联系，但是，他基本上从我们的生活中消失了。

自从1929年的埃及之行——当时，我假装代表内尔森向她求婚——以来，托德一直是我的朋友。我和佩吉把她看成是我们家的一分子，无意与她脱离关系。但是，内尔森选择的居住安排使得托德的日子很不好过——他将他们在第五大道的32间房间的双联公寓一分为二：托德住在一层，内尔森和哈皮住另一层。虽然他们有各自的大门，但这种情形没人会觉得舒服。

内尔森离婚后不久，就和我产生了我们之间的第一次严重冲突。当内尔森告诉我们，只要马莎表示父亲去世后她不想住在“基魁特”，他就想搬进去时，我和我的哥哥们并不反对。我们4个人——除了巴布斯和温——共同拥有“基魁特”，但是我和约翰、劳伦斯都各自舒舒服服地住在附近自己的家里，没有兴趣搬家。“基魁特”的正统装饰和庄重的布置更适合内尔森作为州长的需求。

问题出在父亲和母亲留给我们4人共有的家具装饰上。内尔森想当然地认为，尽管有父亲的遗嘱，但是只要他住在那里，我和约翰、劳伦斯就会把所有的家具装饰和艺术品留在“基魁特”。我告诉他说，我完全可以理解他想留下大部分家具装饰的意愿，而且我也没有想过要占多少便宜，不过我和佩吉特别喜欢其中几件物品，希望把它们放到我们自己的家里。我建议我们继续使用在分配艾里家具装饰时采用的

抽签方法，可在这种情况下，只要他住在那里，他的3个兄弟很可能拿不走什么。

内尔森觉得我的建议无法接受，便勃然大怒，那气恼的样子是我前所未见的。他无法相信我会对他提出质疑。他说，他作为州长，需要“基魁特”来招待宾客，他希望一切都保持原样。内尔森声称他从事公共事业符合家族的最大利益，而正因为此，允许他保持“基魁特”的原貌很关键。我没有考虑退步的问题。最后，法律站在了我的一边，他别无选择，只好遵循父亲遗嘱的条款。他让步了，说我们应当不经过正式的挑选程序选取自己希望得到的东西。跟以往一样，一旦输了，内尔森就会接受决定，从此不再提及这个话题。他从来不会怀恨在心。

高明的活动家

内尔森的政治事业飞速发展，而维持这种发展所需要的资金也在同步增多。1962年，内尔森战胜了罗伯特·摩根索（Robert Morgenthau）——当时和现在的美国纽约南部地区地方检察官——取得了连任州长的决定性胜利。1964年，他进入共和党总统候选人初选名单，但被保守派巴里·戈德华特（Barry Goldwater）淘汰。1966年，经过艰苦斗争，他勉强连任州长。1968年，内尔森最后一次尝试总统竞选。虽然理查德·尼克松在民意测验中，在提名委员会代表当中明显领先，但以斯皮罗·阿格纽（Spiro Agnew）为首的一些温和派和自由派共和党人鼓励内尔森参加竞选。3月中旬，内尔森在犹豫了几个月之后，似乎作出了决定。如果他希望在西海岸初选阶段证明自己深得人心，他就必须立刻参加竞选。

当时，我在“基魁特”与内尔森一起吃午饭，讨论了他参加竞选的利弊。内尔森知道，右翼共和党人会像1964年那样大肆破坏他的竞选活动。哈皮也为这种可能性而深深担忧。由于我知道这将是他最后一次竞选总统的真正机会，因此我鼓励他当名候选人。谈话结束的时候，他告诉我他决定向前冲。

接着，他计划了一个几天后召开的新闻发布会，以宣布自己的决定。但是，内尔森在他理应露面前一两个小时的时候，给我打电话——当时我正与客户通话，告诉我说他改变了主意。他的宣布让他的支持者们大失所望。最后，尼克松获得了提名。

我觉得内尔森的分析完全错了。1968年是个动荡不安的年份，我认为内尔森严重低估了自己在全美的支持率，这一点非常重要，因为林登·约翰逊总统宣布自己将不再竞选连任。民主党在越南战争问题上的分歧以及乔治·华莱士（George Wallace）在保守派选民中惊人的实力都表明，谁将入主全美选举或赢或输的政治中心尚未可知。但是，在政治上，时机是最重要的因素。当内尔森4月底再次改变主意、参加竞选的时候，一切都太晚了。大多数人把他看成一个机会主义者，而不是一个拥有一整套可信想法的政治家。他能有效地被选为总统的最后一个机会，就在3月的那一天——那天他没有能够迎接挑战——结束了。

在1958~1970年期间，内尔森每两年参加一次竞选——总共7次竞选活动。他的经费支出是巨大的，几乎是毁灭性的。我从来都不是他的竞选活动的主要资助人，而他也从来没有强迫我给予支持。到了20世纪60年代中期，当内尔森的经济状况越来越严峻的时候，这种情况发生了变化。1967年，他请我购买他在我们的巴西牧场的股份，作为产生额外竞选费用的渠道。实际上，他并不是请求，而是命令。内尔森坚持要我为购买他的股份付给他200万美元。

林迪·林奎斯特感觉内尔森的要价远远超出了市场价值。当我告诉内尔森这一点的时候，他再次勃然大怒。“我已经从1934年的信托基金里抽调了他们允许我动用的所有资金，”他说，“我没有别的资金来源了。”当他处于这种心态的时候，就会变得粗野、冷酷。他说我忘恩负义，因为他为我做了那么多的事情，尤其是说服父亲把洛克菲勒中心卖给了我们。

我给他写信说，我很感谢他过去为我们所做的一切，但是我痛恨“你不止一次地选择将这一点当做实现你自己目标的筹码”。虽然我同意他提出的价格，但我坚持要他同意，将来“在我们可能进行的任何谈判中，无论是否属于经济性质，都以实事求是为基础，而不考虑任何过去的因素”。我建议他回忆一下“在不同的时候，家族里的其他成员以其他的方式为大家的共同利益作出了贡献，有时是具体协助你开展对你来说至关重要的事业。这一切都是理所当然的。也许在对家族整体贡献方面，你仍然处于有利位置。我不想反唇相讥。但是，我非常遗憾，你不止一次地选择将这一点当做实现你自己目标的筹码”。

胜过生命

尽管内尔森的个人行径常常专横跋扈，我从来没有轻视过他作为一个公仆而拥有的非凡才华。他深深理解大众的需求，他极其自信，崇尚政治家的生活——在州里作巡回政治演说，到任何一个他能够找到的慈善俱乐部演讲，亲吻任何一个够得着的孩子。他是有效利用电视媒介的第一批政治家之一，举行电视“镇民大会”——很像当今的政治家们，亲自主持会议，巧妙地与观众进行辩论。他可以进行幕后交易，统一大家的思想，比任何一个工会老板都能更好地达成妥协。他跟任何一个选区的政治家一样，酷爱政治游戏，具有同样的魅力——令我跟任何一个普通选民一样感到疑惑。

我记忆犹新的是1970年州长选举活动期间的一次华尔街集会。我并不经常公开参与内尔森的竞选活动，但当他进入了“我的地盘”时，我觉得自己作为兄弟有责任和他一起露面。我简单地说了几句之后，内尔森大踏步跨过讲台，满脸笑容，把我的胳膊高高地举在空中，引起人群一阵欢呼。有一张照片完美地捕捉住了内尔森夸张的表情，以及这种表情对他周围的人——包括我——的影响。我一般不喜欢在公众面前有过度的举动，可是在那张照片上，我笑得和他一样开怀，跟他一样热衷于此，因为我也被他的魅力所吸引了。

内尔森给我上了一些有关人以及世界如何运转的珍贵的课。他的身上蕴涵着某种特别的东西，能够包容他身边的人们，而人们因此由衷地敬仰他。他喜欢给他人带来欢乐，而人们的感激之情又令他热血沸腾。他教我放松、享受，从人生这个“大游戏”中获取乐趣。即便我的哥哥有时在玩这个游戏的时候作出的牺牲太多，他却帮助我玩得更加热忱，更加津津有味。

---

1. 在1963 年的落成典礼上，夏加尔告诉我，除了马蒂斯的圆花窗外，中殿的其他8扇窗户的质量都不是太好。他问我能不能对此做些什么。我回答说当然可以——如果他愿意设计其他窗户的话。夏加尔同意做这件事，并建议用《圣经·旧约》先知书的作者们作为他的主题。夏加尔为了纪念迈克尔·洛克菲勒——内尔森的儿子，1961 年死于巴布亚新几内亚——设计了一扇窗户，引用了约翰的教训：“寻找，你就会有答案。”内尔森死后，“约珥”窗户就献给了他。1997 年6 月，教堂将“以西结”窗户献给了我的妻子佩吉。

第十五章　创建全球化银行

作为大通的总裁、联席首席执行官，我负责指导银行的战略规划、促进我们的管理结构现代化、管理我们的国内外拓展。我估计，乔治·钱皮恩希望我忙于规划事宜、组织结构图、人事研讨会，以及在大通广场一号里装满他不喜欢的艺术品，从而将银行的管理工作交给他。虽然我的确将大量的精力投入到了改善大通的公司结构、提高我们的员工质量和多元化方面，但我的重点是银行的国际化——也就是乔治和其他一些人坚决反对的发展方向。如果不是全球金融环境方面出现的两个重大变化在事实上迫使大通走上了国际舞台，那么毫无疑问，他们对我扩大银行国际业务的阻挠一定会贯穿整个20世纪60年代。

存款的代价

第一个变化涉及资金的成本和可获得性——银行的命根子问题。从20世纪30年代开始，美联储就严格规定商业银行可以支付的定期存款利息，禁止为活期存款支付利息，这样，存款就成了用于借贷的资金的主要来源。因此，我们的大部分可借贷资金成本非常低，提高了银行的收益。但是，到了20世纪50年代后期，随着美国进入经济发展阶段——伴随着这一发展的是对信贷需求的大幅度上升，该体制开始发生了变化。无论是大通还是其他商业银行都无法将存款规模提高到能够与贷款需求大幅度上涨同步的程度。随着银行信贷越来越难以获得，各公司便转向非银行金融机构——比如保险公司——并开始发放自己的商业票据。银行对这种竞争威胁作出的反应是从市场购买额外

资金，其主要手段是近年开发的一种金融工具——叫做“可转让存单”——以及进入欧元市场。

存单是银行同意支付定期固定利息的定期存款。1961年，为了让存单能够更加吸引各公司，纽约的各大银行在花旗银行的带领下纷纷发行这种传统金融工具的可转让存单。作为一种额外诱惑，银行还开辟了一个二级市场，这样投资人就可以通过出售自己的存单而兑换现金。总的来说，公司在保持全面流通性的同时为自己的流动资金赚取了利息。银行获得了可借贷资金的一个新渠道，但没有大幅度增加新的成本。

与此同时，美国的各家银行还开始进入了欧元市场（在美国国外流通的美元），寻找额外的可借贷资金。由于欧元不受美联储关于利率或储备要求方面的规定管辖，美国银行利用了这一“无管理”存款新渠道，用于海外贷款。银行可以以更加优惠的条件借款，而存款户可以获得更高的存款利率。

虽然存单和欧元的出现解决了“资金可获得性”问题，但我们现在不得不为我们比例大得多的可借贷资金支付利息。其结果是，存单对银行的利润产生了负面影响。由于我们不能将现在为可借贷资金支付的高利率而产生的成本完全转嫁到我们的客户身上，因此我们的利润被削减了。这一点从根本上改变了商业银行在美国的作用——从他们传统的为公司化美国提供资金的主要贷款人角色转变为贷款经纪人和有偿服务销售商的角色。结果，银行不得不把眼光放到美国之外，以寻求额外的收益渠道。

跨国公司问世

第二个重大变化——世界各大公司向本国之外扩张——对银行的海外发展产生了更大的压力。美国的许多公司纷纷在欧洲和拉丁美洲建设生产和销售设施，希望他们的美国银行和他们一起前往那些地区。与此同时，欧洲的许多公司以及日本的一些公司也将自己的业务扩展到了美国，在竞争夺取亚洲、非洲和拉丁美洲的市场。为了满足美国和外国跨国公司的需求，商业银行别无选择，只有在国内外提供全范围的金融产品和服务。

美国与外国银行之间争夺这种新的跨国业务的竞争十分激烈。如果大通希望保持自己在国内的领先地位，就必须在海外竞争外国公司的业务，即便因此——正如守旧派预测的那样——疏远了我们的外国代理行。但是，逐渐地，对修改根本政策的需求——以便我们能够向外国公司发放贷款、执行全球扩张的战略计划——越来越广泛地为银行所接受。这种态度上的变化在我与乔治·钱皮恩的斗争中增强了我的力量。

生意与友谊的结合

如果大通打算形成有效的国际势力，在我们希望开展业务的国家里与当地的关键商人和政府官员建立联系是不可或缺的。而这就意味着我的海外拓展更加重要了。

我在大通工作的35年期间，访问过103个国家：包括法国41次、英国37次、西德24次、日本15次、埃及和巴西各14次、非洲撒哈拉沙漠以南全面考察3次。在美国国内，我给50个州里的42个州的银行客户打过电话。我飞行的空中距离超过了500万英里（相当于绕地球200圈），吃过大约10 000顿商务工作餐（还不包括我在纽约的工作餐），顾客电话和客户会议成千上万——在旅途期间平均每天多达

8~10次。我还见过200多位国家和政府首脑，与其中许多人已经建立了个人关系。虽然有时节奏快得有点像奔命，但我发现这些旅行很有成效、很愉快，是我们业务全球化的关键。幸运的是，我遗传了洛克菲勒家族旺盛的精力和健康的体魄！

当时有些观察家批评我的广泛考察“无关紧要”或者“浪费股东的资源”。他们大错特错了。这些考察的原因是要为银行发展业务，而从一开始，这些旅行就产生了与欧洲、拉丁美洲、中东、亚洲和非洲一些商务和政治领导人的重要关系，对银行的扩张至关重要。证明这种旅行价值非凡的另一个事实是，大通的官员们——无论是国内还是国外——不断要求我和他们一起考察，因为他们的客户除了金融关系以外，渴望与我一起谈谈大范围的政治经济话题。（即便在我已经退休许多年以后，大通的管理层仍然请我代表银行考察。）我觉得，公平地说，我在20世纪50年代和60年代在世界各地的考察为大通在20世纪70年代全球地位的扩张和巩固打下了基础。

作为对大范围的非营利机构有过同样承诺的国际银行家，我与一大批人保持着持久的联系。这并不是一种负担，因为我从来都喜欢与人会面，了解他们的个人忧患、想法和活动——找到他们的“死穴”。我一直很幸运，与社会各界人士建立了大量的高质量友谊关系。我从来都乐于接受并意识到新关系的潜在力量，无论是为了这种关系所带来的智慧上的挑战或者感情上的愉悦，还是因为它可能带来了某种新业务或慈善机会。我常常能立刻产生与他人共鸣和投机的感觉，但我同样能够产生相反的感觉。

我对他人的兴趣使我能够成功地跨越文化差异，迅速建立融洽关系。这种直接而简单的方法适用于我每天见到的人，也适用于世界各国的领导人。我从来都不觉得密切的个人友谊关系和良好的商务关系一定是水火不容的。事实上，我坚信，最成功的商务协作的基础是信任、理解和忠诚，而这些也正是亲密的个人关系的关键。

建立机构根基

20世纪60年代初，我开始了在世界各地的主要国家扎根的任务。由于我们在拉丁美洲、欧洲和亚洲的分支机构网络非常薄弱，我知道要重新创建一个广泛的全球分支机构网络，将耗费大量的资金和时间。更有希望的方式是与世界各地的当地银行建立合作，并从我最熟悉的地区——拉丁美洲——开始。

一段时间以来，我一直努力要在巴西——拉丁美洲最大、最有希望的国家——建立大通的势力范围。我们在这方面的失败一直让人非常恼火，因为许多巴西商人明白，外国资金是他们实现经济增长和多元化的关键。

1961年，内尔森的一个下属告诉我，南美最大的保险公司南美公司的董事长安东尼奥·拉腊格希亚打算出售其在巴西银行分支机构——巴西抵押银行（Banco Hipotecario Lar Brasileiro）——的大股东权益。虽然按照巴西的标准，该抵押银行的规模很小，但却管理有方，是个赢利机构。于是，我立刻与拉腊格希亚取得联系，对方确认他愿意以300万美元的价格出售自己51%的股份。他同意大通拥有控制权，这样我们就可以将抵押银行改造成一个全方位的商业银行。我们获得了一个前所未有的良机：以超低价格在一个活跃的国度立刻建立自己的势力范围。此外，我将这次收购看成是对我作为总裁、联席首席执行官的想法和力量的检验。

乔治·钱皮恩本能地反对这笔交易。他苦恼的是巴西的动荡政局、常年的财政和预算问题，以及令人眼花缭乱的通货膨胀。的确，那个时候，政治危机四伏，因为巴西新总统若昂·高拉特（Jo?o Goulart）是个深信社会主义的民粹主义者。人们很难预料形势会如何发展，而我们的收购交易显然是有风险的。低价格反映了这种风险，而且我的判断是，如果我们要等到一个国家没有了风险才行动的话，那么我们

将永远一事无成。见乔治固执地坚持自己的意见，我便将此事提交给了董事会。我们在董事会上辩论了几次。尽管乔治的同盟表示反对，我却坚持己见。1962年4月，董事会同意了这笔交易。

我们逐步增加在抵押银行的资本权益。1980年，我在我纽约的家中，与巴西中央银行行长卡洛斯·兰格尼喝着鸡尾酒进行了一次非正式谈话后，得以买下剩余的股份。我只是对他说，大通希望扩大自己的股权，询问巴西中央银行是否允许我们着手进行。令我十分惊讶的是，他表示了同意。于是，大通买下了银行的剩余股份。

多年来，事实证明抵押银行是大通的一个良好收购项目。如今，该银行已经改名为大通曼哈顿银行（Banco Chase Manhattan），成为巴西领先的外国银行之一，资产超过11亿美元。对于一项300万美元起步的投资来说，这个项目相当成功。

1962年，我在委内瑞拉进行的一个类似合作项目则顺利得多。大通在加拉加斯设立的代表处已有几年的历史。由于我们在石油界强大的优势，在那里建立战略联盟的优势甚至连乔治·钱皮恩也接受了。

路易斯·埃米利奥·戈梅斯·鲁伊斯——我遇见他的时候，他还是他的国家的外交部长——已经成了沃尔默家族控制的农业招商银行的总裁。1961年，我找到戈梅斯·鲁伊斯，讨论大通的合作项目事宜。经过在纽约和加拉加斯的几次会谈之后，我最终说服了他和古斯塔沃·沃尔默以1 400万美元的价格卖给我银行42%的股份。该交易使我们获得了委内瑞拉一家领先银行的控股权益；银行资产超过7 100万美元，在委内瑞拉各地拥有分支机构15家。

有了这种充满希望的开头，我们在后来的5年里继续在秘鲁、哥伦比亚、阿根廷和洪都拉斯开展其他战略联盟。在拉丁美洲扩张的过程并不总是一帆风顺。无论我们走到哪里，都遇到过民粹主义政治家和严格法规带来的问题——与我们在美国有些地区的经历不无相似。但

是，到了1962年年底，在成功地战胜了内部阻力之后，我对我们在拉丁美洲的扩张速度感到欢欣鼓舞，准备在世界其他地区寻找类似的机会。

在加拿大功败垂成

虽然拉丁美洲对我的国际扩张战略来说至关重要，但我觉得加拿大更为关键。加拿大在当时和现在都是美国最大的贸易伙伴，美国公司控制了加拿大一半以上的采矿、石油和制造等行业。大通的许多重要客户都在那里积极开展业务活动。尽管加拿大法律禁止外国银行建立分支机构，我认为我们有必要在我们的国境线以北建立直接势力范围。

那里有一些希望的苗头。早在父亲与麦肯齐·金建立友谊的时候，我就一直保持着与加拿大商界和政界许多领导人的良好关系。第二次世界大战结束后不久，我就从私人的角度认识了莱斯特·皮尔逊（迈克）——当时他是加拿大外交部部长、加拿大驻联合国代表。1963年4月，迈克就任总理，号召加强与美国的政治和经济关系。他的积极态度对我来说，意味着渥太华在对待外国银行方面可能会形成更加有利的氛围。

1963年7月，当花旗银行买下了加拿大麦肯太尔银行（Mercantile Bank of Canada）这家已经有外国权益的最小的国家银行时，大通采取行动的必要性更加紧迫了。花旗银行的收购行为引起了一场民族主义的轩然大波，但它从根本上改变了加拿大金融业务的平衡态势。我觉得这是我们不能忽略的一个挑战。与某个大型特许银行合作，似乎是我们的最佳选择。对我们尤其有吸引力的是多伦多道明银行（Toronto Dominion）——加拿大第五大银行，资产22亿美元，分支

机构超过600家。另外，我们收到了道明银行董事长艾伦·兰伯特的一封鼓舞人心的信，信中暗示“如果事情发展到你们觉得有必要在这个地区做一些动作的话，（我）能够理解”。我与兰伯特已经建立了亲密的关系，决定带着购买道明银行高达40%股份的意向去找他。1963年11月13日，我带着这一打算飞往加拿大。

兰伯特已经主动提出请我吃午饭，并建议我们首先在他的办公室私下会面几分钟——这是我提出建议的绝好机会。令我大吃一惊的是，兰伯特一开始就问我大通是否有兴趣购买道明银行1/3的股份。我告诉他，这个主意很对我的胃口，我需要跟乔治·钱皮恩研究一下。兰伯特的提案要求大通投资将近6 000万美元，是我们截至当时所有海外投资项目总额的3倍以上。我意识到，如此巨大的承诺需要仔细考虑，但我直觉认为我们应当抓住这个有可能稍纵即逝的机会，将北美两家最大的金融机构联系在一起。

乔治·钱皮恩没有当即否决这个计划，但坚持说我们应当首先确信我们的美国公司客户对于我们在加拿大一家大银行拥有权益是否觉得有帮助。从我的角度说，这个建议是错误的。在我看来，我们与道明银行联合的主要利益在于产生与加拿大领先公司的直接业务。我们的国内客户如何看待此举似乎相对不那么重要。

当乔治确定我们的国内客户对我们在加拿大银行拥有权益感到不满时，他用这个借口推迟作出决定。这是一个严重的错误，因为向我们敞开的机会之门正在迅速关闭。加拿大财政部部长沃尔特·戈登（Walter Gordon）已经提出限制性立法，要将国内银行任何一个个人或机构拥有的外国股份限制在10%以内。

为了最后一次努力维持该交易的最初条件，1964年11月，我飞往渥太华，去见加拿大外交部部长皮尔逊。我试图说服迈克，在限制大通在他的国家开展业务的能力的同时给予花旗银行自由，这对大通是不公平的，可能不利于加拿大的经济发展。迈克说他赞同我的观点，

答应审查立法。但是，几个月以后，兰伯特告诉我们说，戈登已经通知他："他完全理解并支持外交部部长提出的立法，而从皮尔逊那里取得的任何相反印象都是无效的。"事情就这样结束了。

失去道明银行项目是一次惨重的挫败。我们的失败是大通高层权力分散、我们没有能力就银行未来发展形成统一见解的一个严重后果。这是我与乔治·钱皮恩实施联合领导任期内最令人恼怒的经历之一。

在欧洲的转折点

虽然乔治本能地怀疑国外业务，但全球变革这场不可阻挡的潮流迫使他调整自己的立场，对我们在欧洲和亚洲的业务增长不再抵制。奇怪的是，令乔治改变关于欧洲的想法的转折点却是因为我们通过我们的伦敦办事处管理的在南非的不良贷款。起初，乔治通过该贷款问题更加确信，在美国这个安全地带之外去冒险并没有什么好处。他派出了一个靠得住的上尉去伦敦处理在他看来是国际部造成的混乱局面。

抵达伦敦后不久，乔治的"钦差"便意识到，本就地位稳固的花旗银行不仅在伦敦，而且在西欧的几乎所有主要国家竟然已经变得如此强大。它正在与欧洲公司直接开展业务，并开始大肆争夺大通的那些拥有海外业务的国内客户——这是我长期以来一直警告的危险。

所有这一切都报告给了乔治。他终于同意，我们应当加强我们在欧洲的管理，来抵御这一威胁。那位忠实的上尉后来开展的一项研究确认，大通的竞争力取决于在西欧几乎所有国家立足。那项研究改变了一切。我对扩张的热情，乔治也许会打折扣，但他不会否决对他最忠诚的人经过深思熟虑后提出的观点。于是，我们启动了在整个欧洲

大陆开展合作的计划，而这一过程花费了我们在20世纪60年代剩下的所有时间。在那段期间，大通完成了一些重要的收购和合作项目。

在比利时，我们从布鲁塞尔银行（Banque du Bruxelles）手里买下了其下属的商业银行（Banque du Commerce）49%的股份。大通还买下了荷兰信贷银行（Nederlandse Credietbank）30%的权益——该银行在荷兰各地拥有60多家分支机构。我们与爱尔兰银行（Bank of Ireland）成立了合营公司，收购了奥地利和瑞士一些银行的控股权益或全部股份。我们还不断扩大我们在伦敦、巴黎和法兰克福的“旗舰”分支机构的范围和权力，并在希腊和意大利设立了新的分支机构。

到了20世纪60年代末，大通在欧洲的每一个主要城市都建立了分支机构。

在亚洲的扩张

我们在亚洲的最初扩张步伐保守得多，但最终也为银行创造了长期的收益。到了1963年，大通在亚洲的势力还只有日本的两家分行和孟买的一个办事处。显然，我们需要大幅度调整我们在广泛的亚太地区的业务。

20世纪50年代后期，杰克·麦克洛伊曾努力扩大我们在亚洲小得可怜的势力：他主动提出要在印度招商银行——那是一家英国人打下根基的小规模商业银行，有28家分行分布在亚洲南部和东南部各地——购买资本权益。虽然该招商银行的管理方对我们的提议作出了积极的反应，英格兰银行的行长克罗默勋爵却不愿批准。相反，他建议我们收购另一家英国殖民银行——渣打银行——在东亚的各个分行。接着，克罗默说服了英国拥有的汇丰银行从我们的手里买下招商银行，从而强化了英国在亚洲的金融垄断。

1963年，我们的运气好得多——荷兰人拥有的国民商业银行将其在新加坡、曼谷、中国香港和日本的分行网络系统以250万美元的价格卖给了我们。这次收购使我们再次回到中国香港，并在两个大有希望的国家——泰国和新加坡——直接建立了新势力范围。30多位经验丰富的荷兰经理人员随着这些分行加入了我们的行列。他们的才华和关系对大通的地区扩张是无价之宝。在后来的几年里，我们在雅加达原先的商业大楼里开设了一个新的分支机构，在马来西亚、越南南部和韩国也设立了分行。在那个10年结束的时候，我们已经准备就绪，要在20世纪70年代期间为该地区飞速的经济增长提供融资方面扮演强大的角色。

在非洲的跌宕起伏

要在撒哈拉沙漠以南新近独立的非洲国家立足是一项令人生畏的任务。1959年，我在穿越非洲大陆的时候曾经看到过一些机会，但美国银行要进入这些地区所面临的障碍同样有很多。前殖民地政权已经认可了独立，但同时也确保了它们的银行将继续垄断那些地区。这一事实恰好与大多数非洲国家强硬的民族主义政策相吻合，使得美国银行想进入这些国家，不仅困难重重，而且要耗费大量时间。

我们的确在南非的约翰内斯堡、尼日利亚的拉格斯和利比里亚的蒙罗维亚设立了分行。但是，要全面覆盖这个极其富饶的大陆，显然有赖于大通与已经坐落在那里的英国、法国或比利时某个大型海外银行的合作。1965年，这样的机会出乎意料地自己找上了门：标准银行（Standard Bank）董事长西里尔·霍克爵士完全是直截了当地提出要我们购买他的银行的南非分支机构的少数股权，以防银行被国有化。

霍克刚刚将标准银行与西非银行（Bank of West Africa）合并，创建了一个拥有1 100多个分支的机构，分布在非洲和波斯湾的大部分说英语的地区。我们认定，银行的母公司更加适合我们的目标，提议要购买标准银行本身25%的股份。见我们要那么大的份额，霍克和英格兰银行都退缩了回去，但最终同意我们用2 100万美元的价格买下标准银行14.5%的股份，成为他们最大的股东。

一个额外的好处是，西里尔爵士作为一名保守的英国银行家与乔治·钱皮恩相处和睦。他们两人开始勾画一个“宏伟的计划”，即包含非洲、亚洲、拉丁美洲和美国在内的一个强大的全球金融单位。看来，乔治已经理解了我的观点，但他从来不承认这个事实。

虽然标准银行答应赋予大通经营影响力，以及我们在非洲主要市场扩大我们自身业务的机会，结果却并非如此。

我从一开始就强调，大通需要增多在标准银行的股份，以确保我们在银行的全球运作方面有真正的发言权，使我们能够加强我们在非洲的活动。霍克和钱皮恩却不支持，认为这是与他们的宏伟计划相对立的。不过几年时间，形势已经十分明朗——正如一份内部研究所得出的结论——“大通在管理方面的参与已经逐渐减少”。这可不是原先设想的全球化伙伴关系。

1969年，乔治退休后，我决定挽救这一局面。我与英国的国民西敏寺银行（National Westminster Bank）——该银行拥有的标准银行股份少得多，但仍然是个相当大的比例——的董事长一起讨论了这个问题。我们同意，我们两家都应当寻求将自己的股份提高到20%，这样我们就能有效地控制标准银行的经营。霍克和他的董事会（包括乔治·钱皮恩，虽然他已经从大通退休）坚决反对我们的举动，英格兰银行也一样——该银行可能是应霍克的请求进行了干预，阻止我们从大众市场获取股份。

我们的战略暴露了以后，霍克立刻展开反击。在没有征求国民西敏寺银行或大通银行意见的情况下，霍克抢先将标准银行与英国另一家殖民银行——渣打银行——合并。霍克的行动将大通在合并后的银行里的权益减少到10%以下。

该合并还构成了一个难以逾越的障碍，使我们难以继续持有标准渣打银行的股份，因为在渣打银行广泛的全球网络中，有一家由两个分行组成的旧金山小银行。虽然大通在这家加利福尼亚银行中只有微不足道的间接权益，但美联储裁定，大通违反了关于禁止美国银行跨州设立分支机构的规定。我们请标准渣打银行卖掉加利福尼亚的这家分支机构，但遭到了他们的拒绝。结果，1975年，在经过向美联储无数次申诉之后，我们不得不卖掉了我们在标准渣打银行中的权益。

虽然我们在标准银行的投资实现了4 200万美元的利润，但这种关系的终止标志着大通的一大挫折。我们在非洲大部分国家里的势力一夜之间被削弱，我们不得不重新开始创建区域网络。

全球投资银行的失败

虽然开发全球分行网络对于大通成为跨国银行至关重要，同样重要的是我们扩展到其他国际金融领域的能力，尤其是投资银行业务。由于自身缺乏必要的经验，我们决定与我们在欧洲和英国的一些金融界老朋友们一起成立一个银团，提供国际债券包销和贷款辛迪加。

我们接触了罗斯柴尔德（Rothschild）集团的3家银行。由于罗斯柴尔德公司的董事长伊夫林·德·罗斯柴尔德和兰伯特银行（Banque Lambert）的董事长里昂·兰伯特都是我的朋友，因此，我与他们的初次交谈结果是积极的。

与此同时，我们会晤了西德德意志银行（Deutsche Bank）的董事长赫尔曼·阿布斯、瑞士联合银行（Union Bank of Switzerland）的董事长艾尔弗雷德·谢弗和瑞典的马库斯·沃伦勃格——他的家族控制着斯德哥尔摩商业银行（Stockholm Enskilda Bank）。在这3人当中，只有沃伦勃格表示有兴趣，同意继续进行这样的合作。阿布斯和谢弗这两位当代最强大、最有影响力的欧洲银行家坚决反对我们的提议。尽管如此，我们觉得大通与德·罗斯柴尔德相关的几家银行和著名的斯德哥尔摩商业银行联合在一起能产生巨大的力量，是值得去做的。经过与其他机构领导人的广泛谈判，我认为我们已经达成了交易。新闻发布稿已经准备就绪，计划于1966年秋天在大通的午餐结束后发表，届时将启动新银行。

到了指定的那一天接近中午的时候，距离宣布时间只有几个小时了。小马库斯·沃伦勃格来到我在大通广场的办公室。他那心烦意乱的神情十分明显。他结结巴巴诉说完后，我明白了个中缘故。那天上午早些时候，小马库斯给他在美国的主要代理行摩根公司打了一个礼节性的电话。摩根公司的高级主管们对他说，计划中的银团是他们不能接受的，如果斯德哥尔摩商业银行继续下去，那就意味着他们将进行报复。小马库斯接着给斯德哥尔摩他父亲那里打了个电话，得到的指令是撤出银团。尽管我竭力让他改变主意，但小马库斯说他很抱歉，他父亲的决定是最终决定。[注]

当小马库斯在抑郁的午餐中宣布斯德哥尔摩商业银行撤出时，贵族伊夫林·德·罗斯柴尔德作出的反应是宣称如果没有瑞典银行的参与，罗斯柴尔德公司也不打算签署最终文件。虽然我建议大家推迟决定，看看我们是否能够找到另外一家欧洲商业银行伙伴，但残酷的现实是，我们制订的以大通为首的银团计划已经流产。我事后听说，阿布斯和谢弗都向沃伦勃格和罗斯柴尔德集团施加了压力，要他们撤出联营。欧洲人根本不准备让一家气势汹汹的大型美国商业银行在“一枪不

发"的情况下就进入他们的领地。我想为大通创建一个投资银行机构的愿望只能再等时机。

扩大全球接触范围，提高影响力

在加强大通与世界上最重要、最有权势的领导人的接触方面，我取得的成功远远超过其他方面。为了提高我们在全球范围内的知名度，我们在20世纪60年代后期决定成立一个国际顾问委员会（International Advisory Committee, IAC）。该委员会成员将来自我们认为对我们的经营成功至关重要的国家的德高望重的商界人士，其中许多人是我的朋友。我们并不是第一个尝试这种概念的机构。纽约的其他银行早已成立了类似的委员会，而我觉得这种思路对于我们也有着真正的益处——尤其是如果我们能够吸引到我所寻求的那种层次的人。

皇家荷兰石油公司（Royal Dutch Petroleum）著名的董事长约翰·劳登同意接受国际顾问委员会主席这个关键职位。约翰的行政能力和外交、管理才能已经使他成为全世界公认的最著名、最受人尊敬的商人。多年来，我在毕尔德堡（Bilderberg）和其他国际会议中见过他，非常喜爱他、敬仰他。正如我们所希望的，约翰招募了一群来自非金融机构的明星级首席执行官——10位美国人、11位外国人，其中包括：

乔万尼·阿涅利，意大利规模最大、利润最丰厚的公司——菲亚特集团——董事长。阿涅利是我们的第一选择之一，他对意大利国内政治具有浓厚的兴趣，并投身于欧洲一体化进程。我觉得，他将给国际顾问委员会的讨论带来个人、政治和商务方面最合适的综合技能。

威尔弗雷德·鲍姆加特纳，罗纳–普朗克公司总裁，担任国际顾问委员会的法国代表。威尔弗雷德是财政部的一名检察官——拥有这个地位的只有几个经过精心挑选的人。他后来成了法国央行的行长、财政部部长。他说的那一口优雅的法语，只有戴高乐能够比拟。

石坂太佐，当时80多岁高龄，改善了我们在日本扩张的计划。作为日本经济组织联合会的名誉主席和200家公司的董事长，他享有极高的威望，能够接触到日本商界和政界的上层人士。

J·R·D·塔特是他们家族巨大的钢铁和工业王国的董事长。作为印度最著名、最成功的商人，同时也是该国最有公众精神的公民，塔特是个极其谦虚、极其朴素、聪明绝顶的人，为大通在南亚的地位作出了重大贡献。

包玉刚先生，作为世界船王，是委员会中又一个富于传奇色彩、颇具影响力的成员。第二次世界大战之前，包先生是上海的一个银行家。后来，他到了香港，成立了一支运输船队，其规模超过了苏联的商船。包先生听说了要成立国际顾问委员会的事，便要求到我在洛克菲勒中心的办公室与我进行私人会晤，告诉我他有兴趣加入这个委员会。我们非常高兴地满足了他的要求。

除了出类拔萃的外国成员外，我们还为委员会邀请了同样出色的美国首席执行官们，包括卡特彼勒的威廉·布莱基、陶氏化学的卡尔·格斯塔克、约翰德里的威廉·休伊特和惠普的戴维·帕卡德。多年来，大通通过招募以下著名人士，保持了国际顾问委员会的声望：C·道格拉斯·狄龙、罗莱·华纳、亨利·福特二世、赛勒斯·万斯、卡林顿勋爵和亨利·基辛格。在工作会议上，银行的高级官员审议银行经营问题，名人们向会议介绍具体的经济问题，而委员们则评论自己所在国家的经济和政治发展状况。

国际顾问委员会定期到国外某个国家召开会议，该国的国家或者政府首脑通常会与其他国家的著名政府领导人和商界领袖一起接见我们的委员会。历史遗迹和文化设施的参观也成了我们日程安排中不可缺少的一部分。而媒体常常报道我们的访问活动。比如，我们第一次访问法国的时候，在凡尔赛宫宴请了法国领导人和他们的夫人。接着，我们到路易十五剧院，欣赏巴黎歌剧院乐团演奏的莫扎特音乐。

1981年，我从大通退休后，担任了国际顾问委员会的主席。后来，随着大通首先与化学银行合并，接着又与摩根银行合并，这3家银行的顾问委员会也合并了。但是，国际顾问委员会仍然是今天大通的珍贵资源，正如我们在多年前创建这个委员会时一样。

增长的10年

尽管出现过领导分歧和损失惨重的延误情况，20世纪60年代的大通曼哈顿银行在建设一家真正的国际银行道路上迈出了坚实的步伐。在这10年里，我们起初只在11个海外地区拥有分支机构；到这10年结束的时候，我们已经在73个地区直接开展业务。我们的网络扩展到了6个大陆：北美、南美、欧洲、亚洲、非洲和澳洲。到了1969年，我们在海外分支机构的存款占了大通所有存款的将近1/3；外国贷款占总贷款额的1/4。国际领域产生的收入在不断增加，并很快超过国内的收入。

乔治·钱皮恩退休以后，我作为唯一的首席执行官面临的挑战是，要确保银行继续加强它在美国的领先地位，尤其是在它作为世界金融大亨扩充势力和加强地位的时候。

1. 小马库斯的优柔寡断最终以悲剧而告终。年迈的马库斯是全世界最著名、最成功的商人之一。他给自己的儿子越来越沉重的职责，结果小马库斯很少有时间留给自己的妻子和孩子们。这一点以及他承受的压力，显然对于年轻的小马库斯来说实在过于沉重。5年以后，他自杀了。

第十六章　掌舵

1969年3月3日上午，我接任首席执行官，此时，我已经在银行工作了将近23年。与温思罗普·奥尔德里奇和杰克·麦克洛伊掌权时形成鲜明对比的是，我从银行内部细致地认识了银行，接触过银行业务的大部分领域。但是，与乔治·钱皮恩不同，我不是一个经验丰富的借贷官员。我意识到，由于我缺乏信贷培训和借贷经验，有些董事和高级官员对我有效经营银行并赚取利润的能力持怀疑态度。领导这些男人（银行的所有董事和高级官员都是男性）不会很容易，但我深信我对银行前景的展望是正确的，确信我是在这个大变革时期唯一有资格领导大通的人。

我为大通在美国银行中享有的诚信、优秀品质和辉煌的名声感到骄傲。美国的领先公司都是我们的客户，我们信贷官员的创造性和专业性备受尊敬，其他任何一家银行都无法比拟。此外，大通作为一家机构，认识到了自己在建设一个更加公平的社会方面，有责任起到建设性作用。所有这一切都是我决心要保持的。

那么，我的主要任务不是要拆散银行，而是要通过增强我们在全球的能力，通过引进能够把大通建设成为一家全球性金融机构的现代管理技术，在现有优势的基础上寻求发展。注

六大关键领域

如果大通打算继续在金融业务领域展开卓有成效的竞争，作为首席执行官，我觉得至少有六个领域是至关重要的。

国际扩张。虽然我们现在已经在东亚、拉丁美洲、欧洲和非洲开展业务，但在许多国家里的直接势力和我们提供服务的多元化方面，我们的海外业务范围还存在很大差距。到了20世纪60年代后期，美国企业——其中有许多是大通的客户——已经越来越多地涉足国际贸易，并将自己的制造和生产设施建在了国外。因此，现在已经毫无疑问——至少我这么考虑，大通必须在继续国内扩张的同时，更多地把自己建设成一家国际银行。

因而，我最首要的考虑是要制定一个协调性的全球战略，一个在每个洲扩张和多元化的综合计划和具体时刻表。比如，在与罗斯柴尔德和小马库斯合作的早期努力失败后，我下决心要成立一家招商银行财团，为各跨国公司和政府提供贷款，在世界各地从事包销和债券定位业务。尤其具有潜力的似乎是在若干地区直接设立分支机构的可能性，特别是盛产石油的中东地区，而且我还希望去摸索在苏联各国和中国新出现的机会。这一过程的关键在于寻找、培训并派遣有能力管理这个雄心勃勃的扩张计划的人才。这又反过来要求我们用一种完全不同的态度来招募和培训员工。

人力资源。在人力资源方面，大通迫切需要一种更为专业的做法。虽然我们有一个优秀的信贷培训计划，但我们没有寻找人才并为这些人才开辟事业道路的有条不紊的计划。我们没有表现评估系统和奖励机制。我们在聘用和提升妇女和少数民族员工方面取得了一些进展，但我们缺乏一种政策，即强调所有员工都享有平等的发展机会，而唯一的依据是他们个人的表现。我将这项政策进一步惠及外籍员工——否则，他们迟早会意识到，他们在银行得到晋升的机会很有限。

组织规划。从国内为主的批发型银行向提供全面服务的国际银行的逐步转型，要求大通在结构上作出重大变革，而这项工作在20世纪60年代我和乔治发生冲突的那些年里已经被耽搁、被避开，或者只是得到了部分执行。

我们在将大通建设成单家银行控股公司问题上的不同立场——这是我们在共同掌权的最后一年当中遇到的一个关键问题——典型说明了当时的情形。纽约市的其他大银行已经采用了这种组织形式，但乔治反对，担心银行从此会销声匿迹，变成一个大公司的分支。我支持这种做法，因为控股公司能够让我们进入一些新的、具有潜在利润的国内领域，比如保险、按揭银行贷款、管理咨询和基于计算机的服务项目——而所有这些领域都是美联储规定禁止商业银行介入的。

我希望在自己成为董事长之后，立刻创建一家控股公司，作为我希望引进的结构改革的第一步。我还希望改善我们的内部规划程序，因为该程序远远低于一流实业公司的标准，比如通用电气、IBM和新泽西的标准石油公司。

市场营销。虽然市场营销亟须改进，但大通在这个领域确有优势，是我们可以加以利用的。在美国各地东奔西走的信贷官员已经与他们的公司客户——常常包括客户的家庭——建立了牢固的关系。国际市场的信贷官员已经开始与海外客户建立这种关系。我们客户的忠诚度在金融领域有口皆碑，是我们可以赖以发展的基础。然而，我们需要一种更加系统的方法开展市场营销工作，需要一种更加正规的整体战略用于银行服务项目的开发、定价、推广和销售，而这些服务项目将把大通塑造成专业、果敢的现代银行形象。

技术。任何一家银行，其有效经营、创造利润能力的核心是它的后方——即准确、迅速、合理地处理成千上万笔日常客户交易的人员和技术。先进技术在金融界的应用问题，几乎在我刚开始在大通的事

业时就已经让我着了迷。1954年，我说服了杰克·麦克洛伊，请电子实验室（Laboratory for Electronics, LFE）——那是我帮助创建的一家公司——研究银行的运作，定制一台计算机来管理我们的经营。当时的时机还不成熟，我们的努力失败了。但是，电子实验室的工作给了我们勇气，促使我们追寻一种更加全面的方式，来实现我们的经营程序和员工队伍的现代化。事实上，到了20世纪60年代初期，我们的运作几乎全部实现了计算机化。

不幸的是，当我成为董事长的时候，我们有27个不同的计算机系统在运行！我们首先必须让那些不匹配的系统合理化，然后确保技术运作人员、负责客户关系的一线官员以及银行高级管理层之间能够产生更好的互动和联系——这些人对即将来临的电子革命所具有的潜力和问题抱有盲目乐观的态度。我知道，我将不得不亲自介入这个领域，但我没有意识到后方成了银行的一个主要问题——直到我们最终控制了局面。

社会责任。最后一个问题是银行的公共作用和责任。战后阶段全美上下团结一心的局面在20世纪60年代中期戛然终止。随着反对越南战争的巨浪和各个城市不断升级的动乱，人们对商界整体越来越厌恶，而这种厌恶之情具体体现在对大银行的态度上。虽然我认为这些比较极端的批评很不负责任，是受意识形态的煽动，但我相信大通的确有责任再次帮助解决国家面临的正常的社会和经济问题。

在那段时间里，我一直是这么认为的。事实上，1968年秋天，也就是公开宣布我晋升为董事长的几天前，我在财务执行官协会的一次会议上就“城市危机”话题作了讲话，我对大家说，我们作为商人所面对的不是一个单纯的问题：“相反，这是我们国家所有重大缺陷的一种大杂烩——不完善的教育体制、严重的失业问题、危及健康的自然资源污染、落后的交通、简陋的住房、匮乏和低效的公共设施、不均等

的机会，以及老人与年轻人、黑人和白人之间构成严重危险的沟通失败。所有这些都是亟须立刻采取行动的问题。”

我当时相信，而且到后来我仍认为，私营部门有义务理解并帮助解决这种社会性问题。

大通具有参与公共事业的根深蒂固的传统，但我希望提高银行参与社会的深度和广度。一个机构如何表现自己与社会的关系，对于该机构的公共形象具有重要的影响。我渴望着人们能够把大通看成是一个现代的、进步的、开放的机构。为了塑造一个新“形象”，我瞄准了3个领域：

第一，我要将我们“散兵游勇”式的慈善捐献活动转变成范围更加广泛、策划更加精细的项目，重点放在当前错综复杂的城市问题上。我相信，大通官员的个人参与和率先作用应当是这项工作的一部分，其重要性不亚于公司慈善资金所作的贡献。

第二，我计划把大通曼哈顿广场一号出色的现代建筑，当做全世界新分行和设施的设计、施工样板。

第三，我认为我们的艺术计划——起初我们把它当做一种手段，把大通曼哈顿广场一号装扮得不那么庄严肃穆——可以进一步发展，从而强有力地表现银行在现代世界文化领域中扮演的开明角色。

在我与乔治共同掌权期间，乔治对这些项目都毫无兴趣。在他眼里，这些至多是银行主营业务外的次要工作。但是，在他离任以后，我就能够更加自由地大力开展这些项目和其他活动。

制定新航线

在董事长任期刚开始的时候，我非常幸运地找到了一个极其能干的助手——他叫小约瑟夫·弗纳·里德，是大通董事、世界银行前董事长尤金·布莱克介绍给我的。小约瑟夫曾经是尤金在世界银行的助手，并跟他一起回到了纽约。在我接任董事长位置的几个星期前，尤金告诉我说，我的成功将在一定程度上取决于能否找到一个能干的个人助理来管理我办公室方方面面的事务。他说，里德具备我所需要的所有特质，鼓励我聘用他。

小约瑟夫是个不同寻常、对生活充满激情的人，尤金·布莱克所说的一切都得到了验证。在我担任董事长的12年里，小约瑟夫的友情、忠诚和管理能力起到了关键作用，使我能够处理我不得不应付的各种事务，并度过了许多艰难时刻。

除了小约瑟夫之外，我还得到了迪克·迪尔沃思的大力支持和高明指点。迪克·迪尔沃思不仅是大通的一名董事，也是洛克菲勒家族的财务总顾问、一个亲密的朋友。在我担任董事长期间，迪克帮助我度过了几次危机。在我努力要在银行建立一个高级管理班子的最初几年里，小约瑟夫和迪克对我的帮助尤其大。事实证明，我需要能够找得到的所有朋友。

悻悻而去

刚刚担任董事长的时候，我并没有获得全部的权力和独立性来完成我的工作、实现我的目标。造成这一局面的原因，是因为乔治·钱皮恩拒绝放弃对权力的控制，也因为我自己不情愿全面施展权力。

虽然已经不是银行的官员，但乔治还是一名董事，在每月一次的董事会上继续对我的决定表示怀疑，说起话来就像是命令，表现得仿佛他还是董事长一样。我很肯定，乔治认为他的行为是为了银行的最

大利益在作最后的努力，要把银行从我不切实际的计划中“拯救”出来。但是，连他在董事会上的支持者也意识到这种局面是不可容忍的。在忍受了他两年的频繁“冷枪”之后，我说服了董事会修订章程，将董事的退休年龄降到68岁——不无巧合的是，乔治那年正好68岁。在随后的几年里，我偶尔遇到乔治，他还活跃在纽约的商界。几杯酒下肚以后，他常常用刻薄的字眼来诉说他对我管理银行的感觉。

从某种意义上说，我不能埋怨乔治的挖苦。我们两人的共同领导对他来说苦恼异常。他把自己毕生的事业交给了大通——我相信这是他跟我一样深爱的机构，但他从来没有被允许完全独立地管理银行。平心而论，他确信我的“狂想”是很危险的，正如我确信我的那些想法对银行的生存和发展至关重要一样。我们的见解迥然不同，不可能找到真正的折中，只能将就着应付。当然，大通失去的宝贵“阵地”——尤其是被花旗银行占领的部分——是我们永远都无法完全夺回的。另一方面，假如我干脆在1960年辞职——那是我唯一真正的退路——并将银行拱手让给乔治，大通就永远不会发展成为伟大的国际银行。

钱皮恩的报复

乔治还通过更为直接的手段限制了我的权力。1968年秋天，在退休前6个月，乔治强行通过了一项机构重组方案，设立了“董事长行政办公室”，自我继任那天开始运行。他在为自己的行为辩护时指出，纽约的其他领先银行——包括摩根公司——最近都采取了这种举措。行政办公室的构成是：我，董事长；赫伯特·帕特森，新任总裁、首席运营官；约翰·普莱斯和乔治·罗德，新任命的副董事长。这种变革表面上的理由是为了效率。虽然我对于这项重组坚决保留了意见，但在介绍我为下一届董事长的新闻发布会上，我却为之进行了辩护。我在回答一名记者的提问时说：“显然，要有效地处理像大通规模那么大、业务

范围那么广的银行所遇到的复杂问题，不是一个人，甚至不是两个人能够做到的。”

虽然我的话不无道理，但显然不全是真心话。那次重组应该叫做“钱皮恩的报复”，因为它有效地阻止了我成为首席执行官。乔治制定的程序要求在作出任何重大决定之前，我们4个人必须意见一致。而由于帕特森、普莱斯和罗德都是在乔治的领导下被提拔上来的，并且在金融业务方面听从他的大部分意见，因而这显然是控制我的一个手段。看起来，在经历了我们担任联席首席执行官的那些年的痛苦之后，一想到我获得他没有得偿夙愿的位置，乔治仿佛就无法接受。

行政办公室只能带来更多的延误和停滞，而这是银行实在承担不起的。我后来意识到，我当时应当立刻反对这种被操纵的体制。但是，我过去从来没有担任过首席执行官，要纠正这一点，还缺乏立刻、果断行动的自信。说实话，这种安排本身就无法管理，是不可能持久的。1971年年初，我说服了董事会解散这个经营性机构，并将它转变为单纯为我提供咨询的机构。

斗殴

令人啼笑皆非的是，在我就任董事长的头几年，银行面临的最大问题源自我和乔治都同意的一项决定：任命赫伯特·帕特森为总裁、首席运营官。赫伯特是名优秀的信贷官员，银行上上下下都很喜欢他。他毕业于耶鲁大学，成功地经营了美国部——他在那个部为乔治·钱皮恩工作——和国际部，并从那里真正地成长，对促进我们的国外活动产生了浓厚的兴趣，这一点令我兴奋不已。

在提拔赫伯特的问题上我们可能犯下严重错误的第一个迹象出现在我为银行的高级管理层在新泽西州普林斯顿安排的一次会议上。那

是1969年1月底，也就是我担任董事长的前夕。我举行那次聚会的目的是为了在我的最高层经理中间“形成凝聚力”。我和乔治之间长达10年的嫌隙已经在银行内部造成了严重的分歧，而普林斯顿会议正是我为弥补裂痕、促进团队协作精神的一种努力。

赫伯特喜欢鸡尾酒已经不是什么秘密，但我没有预料到他在普林斯顿的第一个晚上会做出如此举动。多喝了几杯以后，赫伯特开始跟银行里性情暴躁的审计官查利·阿吉缅大声斗起嘴来。人高马大的查利脾气火爆，不大好相处，但他极有才华，非常能干，是将来我和赫伯特核心管理班子的人选。斗嘴很快上升到推推搡搡。还没等我们反应过来，赫伯特和查利已经动起了拳头，其他人赶忙使劲将他们分开。在被别人推出房间的当口，赫伯特大喊应当开除查利。我的“团结”会议以彻底失败而告终。

对这件事，我既愤慨又沮丧。我没有在我的高级官员中间建立起一种更加密切的工作关系，相反，我只是成功地暴露了银行内部存在的深深裂痕。第二天早上，在驱车返回纽约的路上，我意识到必须采取些行动。我实在无法承受容忍这种行为的后果。

但是，我的处境是进退两难。要在赫伯特就任总裁之前1个月就把他开除，一定会冲击银行内部本已脆弱的统一战线，同时也会在金融界引起一场轰动，还可能会严重影响大通的商务关系和经营。我的选择余地非常有限。第二个星期的星期一早晨，我把赫伯特叫到我的办公室，告诉他如果再出现一次这种事情，我就不得不开除他。赫伯特懊悔莫及，向我保证下不为例。厮打的事情没有再出现，但个人的紧张关系还在继续。更重要的是，在我开始银行董事长任期之初，我就深深怀疑自己能不能依赖那个即将成为我的首席运营官的人。

炒鱿鱼

1969年3月3日，我和赫伯特走马上任。头两年，赫伯特的表现令人称道。不管怎么说，他曾经非常出色地管理过银行最重要的两个部门。但是，20世纪70年代初期，我开始注意到，我指望赫伯特负责的许多日常管理和行政职能正在被忽略或作了不当处理。随着时间的推移，他似乎在压力下束手束脚起来。他龟缩在自己的办公室——就在我的办公室旁边，白天很少露面。从我的角度看，赫伯特似乎不愿意，或者说近乎于不能够作出决定，但是，他同时拒绝把重要的事情送到我这里，哪怕是为了征求我的建议或意见。“不能打扰洛克菲勒先生”，他常常这么说，而我往往事后才发现，有时已经为时太晚。赫伯特本应负责银行的日常运作，以便我把精力集中在更为重大的政策和计划问题上，但是，他也没有作出日常的决策。

赫伯特的生活方式也对他产生了明显的影响。他的第一任妻子是个可爱的女性，让他循规蹈矩，控制着他喝酒，让他专心致志地工作。她去世后不久，赫伯特就娶了一个沉溺于纽约“阔佬阶层”的迷人的上流社会女士。但是，整夜在外活动的人是不可能管理一个大型商业银行的，压力和疲劳进一步加重了赫伯特的酗酒问题。我听说有几回，在重要的金融界活动中，赫伯特明显喝多了，不得不趔趄着让人扶出房间。他的下属和朋友们试图掩盖或者粉饰他的行为，但关于这种酩酊大醉的传言在华尔街迅速蔓延开来。

我跟赫伯特谈过不少回，声明我越来越担心他的表现和做事风格。对我的警告，赫伯特总是耐心而后悔不迭地听着，但任何改变都没有。结果，银行的风气受到严重影响，高级管理层开始怨声载道。

到了1971年年初，大通已经有几位董事与我谈起过赫伯特的工作。有些人要求我立刻采取行动。因此，为了强化高级管理层、减轻赫伯特的压力，1971年年底，我向董事会建议另外任命两位副董事长加入行政办公室，分担赫伯特的一部分职责。虽然银行的表现略有改善，但赫伯特的消极态度仍然是个问题。我越来越恼火。到了1972年

的夏末，我下定决心，赫伯特必须走人。那年10月初，在达拉斯举行的美国银行家协会（American Bankers Association）的年度会议期间，我叫他到我的房间里来。我告诉他，我对他的表现很失望，因此我计划找人替换他。赫伯特承认工作做得不好，对我的决定似乎感到如释重负。媒体对赫伯特的突然离职提出了一些批评，但了解情况的人觉得我早该炒他的鱿鱼了。

寻找新的总裁人选

我之所以一而再、再而三地给赫伯特改正的机会，其中一个原因是，银行内部明摆着没有能替代他的人选。如果从银行的外部引进一个人，那么对大家的士气会是一种打击，而且，实际上我也看不到有哪个外人能够符合我们的需求。在银行内部，可搜寻的范围也很有限。

最后，只有一个人选比较出众：威拉德·比尔·布彻。比尔在过去的9个月里担任副董事长时表现得很能干，个性随和，对现代金融业了解甚多。比我小10岁的比尔是布朗大学PBK联谊会的成员，1947年作为管理培训生加入银行。他的大部分事业是在商业金融部，主要在纽约市竞争十分激烈的各个分支机构工作，晋升得非常快。我对比尔的知识和个性化作风印象深刻。1969年，我任命他负责国际部，在那里，他大力支持海外扩张。

比尔·布彻是人们乐于共事的人。作为一个经验丰富的管理人员，他工作起来大刀阔斧、热情高涨。我们一起合作得很好，经常在一起讨论问题，谈话很随便。彼此之间没有隔阂或拘束，只有直来直去的干脆劲儿。比尔理解我对大通的计划，能够干练地管理计划的日常实施。几乎转眼之间，银行便扭转了势头。

我自己的班子

我用了4年时间才获得了大通曼哈顿银行首席执行官的全权。老实说，我本应该更加迅速地加强自己的权势，终结钱皮恩的时代。我没有那么做，那是我的失误。但是，一旦我作为首席执行官的作用和位置稳定下来了，我便迅速行动，正确地作出了艰难而痛苦的决定，开除了我的首席运营官——我个人非常喜欢但其表现令人无法接受的人。

我有过困难、恼火的时候。虽然我在银行已经工作了许多年，但我感到很孤独，密友和支持者很少。结果，在银行的内部结构和管理问题上，我行动起来谨慎小心，甚至可以说是谨小慎微。幸运的是，我在其他几个领域领导银行的大胆之举弥补了我的谨小慎微所带来的不良影响。

我说服董事会组建一家单个银行的控股公司，开始改进我们的管理程序，从而为我们将来的发展和扩张奠定了基础。

我们采取了迅速而有效的行动，在世界许多地区建立了直接的势力范围，包括在欧洲不断扩大的工业和金融中心，在迅速走向现代化的拉丁美洲和太平洋沿岸各国，在中东主要的石油生产国，在苏联和中国。

最后，在公共关系领域——包括我们对当地社区和整个社会的慈善捐献、我们捍卫自己所代表的体制的决心——大通成了许多人心目中的楷模。

我对这些成就感到无比自豪，并通过在世界各地的新市场继续扩大我们的势力范围，把加强大通在全球金融行业的领先地位当成我的特殊使命。

1. 1964年，我在哥伦比亚大学的麦肯锡讲座上，概括性地阐述了我在金融业良好管理实务重要性方面、在银行为国内外经济发展发挥更大作用方面的想法。这些讲座后来被纳入《金融业的创造性管理》（Creative Management in Banking）一书出版。

第十七章　克里姆林宫的主人们

要成为全球金融领袖，大通就不得不面对这样一个事实：如果大通要进行国际扩张，我们就不得不学习如何与在价值取向和政策方面与我们相异的政权打交道。

我认为，银行应当与它们合作。我在大通的整个事业生涯中，从来都毫不犹豫地同军事上、意识形态上与美国对立的领导人见面。

我跟南斯拉夫的铁托元帅、罗马尼亚的齐奥塞斯库总统、波兰的雅鲁泽尔斯基将军和巴拉圭的斯特罗斯纳将军都进行过长时间交谈；我与南非的所有现代领导人都开展过广泛的讨论：维活德、沃尔斯特、博萨，以及后来比较开明的德克勒克。我多次与周恩来以及中国的其他领导人进行长时间的会谈。我几乎跟苏联的每一个领导人展开过辩论，从赫鲁晓夫到戈尔巴乔夫。后来，我还在古巴领导人卡斯特罗1996年访问纽约的时候与他会过面。

左翼和右翼的批评家们都因此诋毁过我。的确，我的立场并不十分受欢迎，也得不到充分理解。但是，在我与外国领导人的私下会谈中，我时刻维护我的国家的社会体制。

开始对话

我与苏联领导人的联系始于1962年，当时我被邀请参加一个美苏公民会议。由诺曼·卡曾斯——《周六评论》（Saturday Review）的出版商——发起的后来被称做“达特茅斯会议”的活动，是冷战时期通

过面对面的会议和对话增进两个超级大国之间理解的几次努力之一。这些会议的价值在我于1962年10月底在马萨诸塞州安多弗参加的第一次会议就得到了证实。

在古巴导弹危机期间，与会者们继续他们的会议，尽管我们两个国家正经历着史无前例、摄人魂魄的核对抗。双方都已经看到，现在已经到了从一触即发的核冲突中退后一步寻求其他解决途径的时候。下一次达特茅斯会议将在两年后的夏天举行，地点在列宁格勒，而正是在那次会议期间，我和我的女儿内瓦见到了苏联共产党第一书记赫鲁晓夫。那次会面的主意实际上来自联合国秘书长U·桑特。他是在我为联合国高级员工在波坎蒂克举行的一次招待会上向我提起此事的。当我告诉他我计划去一趟列宁格勒的时候，秘书长说，苏联高级领导人接触一下美国银行家是有好处的，在我访问俄罗斯期间与赫鲁晓夫举行个人会晤，对于两个超级大国之间关系的改善或许能起些小作用。

U·桑特同意给他带话，但我在7月底动身前往列宁格勒前，没有得到有关我们会谈的任何明确的说法。但是，就在达特茅斯代表团抵达的当天，我收到克里姆林宫的消息，通知我第二天到莫斯科会谈。为了及时赶到那里，我和内瓦乘上了夜间的火车——在一个也参加了会议的克格勃特工的密切监视之下。

那个时候的莫斯科是幅反差巨大的画面。赫鲁晓夫曾经宣称苏联将在国民生产总值方面超过美国，但他的宣言来自一座经济停滞、失修了几十年的城市。沙皇时期的华丽大楼没有被粉刷，没有被修缮；斯大林时期修建的办公楼和公寓看上去破烂不堪、令人生厌。汽车没有几辆，然而，宽阔的主干道上，中间的甬道却为政治局委员们公干时乘坐俄罗斯制造的豪华轿车保留着。人们排着长龙购买少得可怜的劣质食品，百货商店的货架上几乎空无一物。我在第一次进入苏联心脏地区的途中，不由得怀疑起赫鲁晓夫夸下海口的国家经济实力。

资本主义的化身

对于苏维埃的宣传工具来说，洛克菲勒家族一直就是“头号资本主义敌人”。几年前，《真理报》（Pravda）出版了有关我和我的4个哥哥的一本书，题为《踩着血河和尸体》（Ever Knee Deep in Blood, Ever Trampling Corpses）。英文杂志《新时代》（New Times）大约同时发表了一篇文章，解释说“在统治世界的所有亿万富翁王国中，最强大的是洛克菲勒家族”。其论点是，我们在第二次世界大战期间赚取了巨大的利润之后，又把钱投入到了武器装备和控制核武器的生产中。洛克菲勒基金会在20世纪30年代曾经从欧洲的法西斯政权手里协助抢救过费米、西拉特和特勒，而该事实被当做了辅助证据，说明我们家族打算给冷战火上浇油，以便增加我们自己的利润。

就在我到达莫斯科前几个月，《消息报》（Izvestiya）发表社论说，作为现代艺术博物馆董事长，我是在宣扬堕落，以便腐化广大的人民：“在洛克菲勒家族的指挥下，抽象艺术被号召扮演起一种明确无误的政治角色，以便转移思考中的美国人民对现实生活的注意力，从而达到愚弄他们的目的。”

多年来，我遇到过许多俄罗斯人，他们都确信我和我的哥哥们是个秘密小集团，在背后操纵着美国的对外政策。苏联人认为美国选民选举出来的官员——直至美国总统——都不过是些傀儡，他们扮演的角色是由“权力人物”——在这里，指的是我们——指定的。苏联的官员们常常告诫我“叫你的总统赋予我们最惠国贸易地位”或他们脑子里想要的别的什么东西，仿佛只要我一开口，事情就能办成。我常常努力解释说，我不具备那样的权力，可显然他们并不相信我的话。

在列宁的眼皮底下

7月29日下午三四点钟前后，一辆俄国制造的菲亚特从我们下榻的饭店接上我和内瓦，把我们送进克里姆林宫高高的雉堞红墙内，来到列宁用过的不起眼的楼房里一间相当简朴、没有什么家具摆设的房间。列宁的继承人们在那里办公。

允许被接见的只有我一个人。当赫鲁晓夫在会客室接见我们的时候，我询问能否让内瓦留下来做笔记。我觉得，对我来说有个谈话记录、对她来说有一次难忘的经历，这点非常重要。赫鲁晓夫慷慨地同意了。

在场的只有我们4个人：内瓦、我、赫鲁晓夫和他那出色的翻译维克托·西胡德列夫——他出生在布鲁克林，为苏联领导人当翻译。我们围坐在一张刷着清漆的大橡木桌旁硬邦邦的高背木椅上，赫鲁晓夫坐在一边，我和内瓦坐在他的对面，西胡德列夫坐在我们中间的桌子一端。屋子里没有什么装饰，只有一张巨大的列宁像。

交谈

虽然在赫鲁晓夫的统治下，苏联的内部镇压的确有了缓解，但他的形象仍然是个强盗恶霸，曾经在联合国把自己的鞋子脱下来敲打桌子，以打断英国首相哈罗德·麦克米伦对苏联的谴责。我脑子里出现的一个问题是，赫鲁晓夫在我们的交谈中会如何表现，因为会谈的象征意义很强烈："资本主义的王子"——这是有些人对我的定论——面对现代"俄罗斯沙皇中的沙皇"。我先说了些轻松的打趣话，并送给他两幅伍德的蚀刻画作为礼物，觉得该礼物具有恰当的美国味，同时比较接近当时苏联能认可的品位，使他不会觉得被冒犯了。在我们整整两个多小时的会谈中，没有来电或者其他打断谈话的事情。

赫鲁晓夫几乎立刻向我发起了挑战。他声称，内尔森通过洛克菲勒兄弟基金会的《世纪中叶的美国》（America at Mid-Century）号召大幅度提高美国的国防开支，以抵御苏联正在加剧的军事威胁。“我相信，”赫鲁晓夫说，“如果你哥哥内尔森当选总统，他的政策与约翰逊总统当前遵循的政策将是大同小异的。”

为了表现自己很有外交手段，我谈到了高层接触的重要性，说我希望他与约翰逊总统能够建立密切的关系。但是，赫鲁晓夫突然转换话题，抱怨美国干涉苏联的内部事务。我发现，苏联人对美国批评其政权敏感得令人吃惊。

接着，我们的交谈开始认真起来。正如内瓦所记载的那样——她当时在我身边拼命地作着记录——那次会谈表现了赫鲁晓夫在美苏关系关键时期、也是他在自己政治生涯的关键时刻的想法。在短短的两个月后，也就是1964年10月中旬，赫鲁晓夫下台了。以下记载的基本上与当时的谈话一字不差，不过有些段落我作了注解，并在括号里添加了我的个人评论。

赫鲁晓夫：关于所有内政事宜（指的是第三世界国家），我们认为，内部事务是由而且必须由该国家的人们解决。我们与任何国家的关系都是根据现状，以及该国家的内部秩序，而这是和平谈判的唯一基础。

洛克菲勒：这正是令我担忧的领域之一。在当前的例子中，尤其是在拉丁美洲，我们感觉你们利用了当地的共产党来扶持亲苏的政府上台。出现这种情形的时候，它就威胁了现有的政权结构，是与美国的利益相悖的。所以我很高兴地听到，这不是你们的政策。（第一书记似乎有些恼怒。）

赫鲁晓夫：不错。革命是不能简单地凭着任何一个人的意志而组织或挑动起来的，该国家的人民必须自己实现。俄国闹革命的时

候，列宁甚至不在国内。革命之所以发生，是因为我们的人民自己实现了革命。饥饿的妇女们走上了彼得堡的街头，政府垮台了。在其他国家，也是这种情形。导致革命的是人民，它是永远不可能由另外一个国家或另外一个党来实现的。朝鲜南方和越南南方就是例子。在越南南方，出现了可怕的冲突，而在朝鲜，形势就相对平静。这难道不能证明革命并不以任何人的希望或意志为转移吗？革命取决于条件的成熟情况。我们确信，革命会发生在所有国家，甚至在美国。至于什么时候，谁都不好说，但是，当它真的发生的时候，它会是你们国家的人民实现的。与此同时，我们希望和平、良好的关系，以及与美国的良好商务接触。

当革命在古巴取得成功的时候，卡斯特罗甚至还不是共产党员。甚至在革命胜利以后，有一年、一年半的时间里他还不承认我们这个国家。但是，革命在进一步深入，产生了在那个国家里现在的政府。我们意识到，革命已经实现了目标。我们承认，每一个国家的人民都有权在内政不受干涉的情况下，在自己的国家建立他们自己选择的制度，这种干涉只能带来混乱。

洛克菲勒： 从你列举的历史例子里，我会得出不同的结论。在我看来，越南南方是今天的混乱局面的根源，这对美国的根本利益是有害的。美国欢迎越南处于中立。也许这一点可以通过联合国来实现，但是，依照目前的情形，我看不出来如何能够实现中立的独立，除非通过我们的援助。

（这个时候，赫鲁晓夫拿起镇纸，开始敲打桌子。）

在东南亚，我们两国的利益是一致的。我担心如果没有你们跟我们一起继续介入越南的稳定，以及通过你与肯尼迪总统共同建立的国际控制委员会（International Control Commission）介入老挝的稳定，就会出现这种危险。我们之间必须合作，这样东南亚就不会对整个世界构成威胁。

赫鲁晓夫：（第一书记继续敲着桌子）你错了。你错在以为中国人在干涉越南，但那种事情在那里一点也没有发生。中国是越南和朝鲜两个国家的邻居，但两国的形势不一样。所以你看，起作用的是客观的形势，而不是主观的形势。所以，不要想着把所有的过错都推在邻居身上。

洛克菲勒：不，不是所有——只是95%！在越南南方并没有大众起义，但是某些国家却成功地往那里输送了大量的武器，制造了事端。我恐怕不能同意主席对这件事的解释。

赫鲁晓夫：（显然很恼火）在这里，我们存在着根本分歧。但是，如果你说其他国家是那里的主要因素，美国当然也可以运送更多的武器。但是，越南人不想要这些武器，因为游击队会从他们手里抢走武器。从外面送进该国的武器显然不是一个因素。

（赫鲁晓夫的嗓门越来越高，敲桌子的声音也大了起来。我觉得我也许应该换个话题，可是这时，我想起了我不得不说的一件事。）

洛克菲勒：我很欣赏书记的观点，很高兴听到你对这个问题的评论。我想，我们的根本分歧太大，继续就这个话题谈下去不会有什么收获。我想就古巴的问题再多说一句。我同意你的意见，导致古巴内部产生革命的因素是腐败的巴蒂斯塔当局。但起初并不是这样——而是在古巴从苏联那里获得了大量的经济和军事援助之后，政府的性质才发生了变化。在这里，苏联的确干涉了内政——为它的政府取得了益处，伤害了我们的政府。而正是这种形势造成了美国人民如此严重的关心和忧虑。

赫鲁晓夫：这纯属错觉！正如我前面说的，卡斯特罗承认我们国家，是在革命后大约12~18个月以后。因此，在我们甚至还不知道革命的领导人是谁的时候，革命已经取得了成功——啊，至于觉得古巴可以在任何时候成为苏联进攻美国的桥头堡，这实在是荒唐。古巴

距离苏联1.1万公里，而所有的交通线都完全受美国的控制。即便假设我们打算从古巴向美国发起战争，我们也没有什么办法。我知道，你曾经在军队待过，你会理解这一点的。我们没有交通手段将食品和弹药输送给古巴的军队。

现在，我们的确有了火箭，我们有核武器，我们用这些武器可以覆盖美国，但我们可以从我们自己的国家做到这一点。如果我们曾经在古巴安置过火箭，那仅仅是为了防止美国进攻古巴。然后，我们与总统达成了谅解，我们撤出了我们的火箭——我想我们在那里有42枚或者44枚。作为交换，肯尼迪承诺，他和他的盟国都不会侵略古巴。如果这个协议在任何时候被违背了，我们可以从我们自己的国家援助古巴。我们有火箭和核武器。从这个意义上说，我们不需要古巴的领土。可是，你们的理解与我们的完全对立。你们以为苏联想奴役其他国家，但那已经不再可能。

（我当时觉得赫鲁晓夫竟然一脸坦诚地如此说话非常愚蠢，因为苏联刚刚残酷镇压了1956年的匈牙利革命，并从北部的爱沙尼亚到南部的保加利亚，继续保持苏联军事力量的存在。）

赫鲁晓夫：殖民制度已经被推翻了；残余部分也在崩溃。我相信，每一个国家的人民都应当自由地选择自己的制度。而这正是我们支援古巴的原因。古巴没有什么东西是我们自己的国家没有的——

洛克菲勒：也许，除了毗邻美国！

赫鲁晓夫：（第一书记现在已经相当恼火）那又能让我们得到什么？你难道当真相信那些胡说八道，觉得我们想夺取美国吗？如果你觉得这有可能，请告诉我怎么能做到，通过什么手段。我们能够摧毁美国，可为什么要这么做呢？至于古巴，它生产很多糖，但苏联也生产很多糖。

洛克菲勒：根据我所看到的，我估计你要把古巴当做一个基地，用来在拉丁美洲的其他地区发动共产主义运动。没有什么进攻美国的猜想——认真思考的美国人不觉得你会通过武力来夺取我们国家。我们担心的是你会通过我刚才猜测的那种运动来伤害美国，削弱我们的地位。（说到这里，我觉得也许最好换个话题，谈论些争议不那么大的内容。）

我不想占用你太多的时间，不过我觉得这与贸易问题直接相关。如果你能允许的话，我想跟你谈谈这个问题。

（当我提到贸易话题的时候，赫鲁晓夫精神一振，开始认真听起来。）

关于贸易以及我们两国之间所有其他关系——无论是正确的还是错误的——我们感觉自己的立场被苏联的行为破坏了。诚然，我们并不急于采取步骤，以促进这一过程或匆忙加速这一过程。我们两国之间的所有关系都必须基于信任，而目前，这种信任还不具备。

（我接着祝贺他在"缓解紧张关系"方面所起到的作用——这是纯纯粹粹的外交奉承——然后列举了我们不得不克服的一些障碍。）

赫鲁晓夫：至于租借，我们是用我们的鲜血支付的。你知道我们在战争中损失了多少战士吗？2 000万。

洛克菲勒：我们铭记你的国家付出的巨大的人员牺牲，但我们在这个问题上的要求与战争或战争的努力没有关系，交易是在敌对之后发生的。

赫鲁晓夫：（低垂着眼睛，偶尔甚至闭上眼睛，声音低沉）我们必须从主要问题入手。你是个资本家，是洛克菲勒家族的一员。我是个共产主义者。你是个银行家，我过去是个矿工。你代表的是一个

资本主义国家，而我代表的是苏联。无论你说什么、做什么，你都是要巩固资本主义。无论我说什么、做什么，我都是要巩固共产主义事业，而我认为那是未来的力量，是不可阻挡的信念。我们相信，资本主义已经是夕阳西下。会有一天，她（这时，他指着内瓦）会加入我的行列、欢迎我的思想。但是，我们相信，当两种制度继续存在的时候，我们必须致力于和平共处。你说我们在古巴威胁到了你们，但我们感觉你们在土耳其、丹麦、挪威和意大利——还有你的盟国们——威胁到了我们。事实是，你们的盟国离我们比古巴离你们更近。它们有些领土与我们的领土接壤。但我们对此并不害怕——我们可以在几分钟之内把你们摧毁。拥有核武器的事实决定着今天的形势，使得和平共处如此必要。我知道，你们很清楚我们并不害怕你们或者你们的盟国，也不害怕你们在我们的边境附近有军事装备。我们同情古巴。我们觉得它在脱离正在衰败的资本主义秩序，走上了一条辉煌的发展道路。资本主义——正如马克思所深刻理解的那样——不是注定要生存的。对于所有这些国家的新进展，我们并不埋怨古巴或者任何社会主义制度的国家，而是因为资本主义的软弱。

至于贸易，如果你想做贸易，很好；如果不想，也没有必要。没有贸易，我们照样可以生活得很好。贸易是否有用，取决于它在政治上的意义，而这一点我们认为将有利于维持世界和平。

洛克菲勒：我同意你关于世界和平必要性的说法。这就是我来这里的原因。正因为这个原因，我对你如此慷慨地与我交谈这么久深表谢意。的确，如你所说，我们两个国家之间存在着不可调和的分歧。的确，如你所说，我们双方都能够摧毁对方。的确，我们两国都是强大而独立的民族，宁死不屈。唯一的解决办法是要找到更多的接触渠道，而通过这些渠道，我们也许能够避免不必要的、不负责任的、可能会导致灾难的冲突。

赫鲁晓夫：我同意你的说法。

洛克菲勒：很好。

我们在相互打趣中结束了会谈。赫鲁晓夫说他很欣赏的事实是，我作为“拥有那么多资产的人”竟然能够理解和平的必要性。

那是一次不同寻常的会谈——艰难，有时针锋相对，甚至相互敌视。但是，尽管我们讨论的问题本身就十分困难，但我从来没有感觉到他对我有什么个人的仇恨。相反，我离开的时候，是带着对赫鲁晓夫深深的敬意，而且我的这种感觉得到了回报。另外，我离开的时候还有一种强烈的感觉——你可以称之为银行家的直觉——苏联的高级领导人希望扩大与美国的金融和商务关系。尽管赫鲁晓夫对苏联的自给自足信心百倍，但我觉得他的国家正面临着严重的经济问题。

向约翰逊总统汇报

回国后不久，我把内瓦的记录复制给了国务卿迪安·腊斯克（Dean Rusk），他又将记录传给了约翰逊政府的其他高级官员。8月底，约翰逊总统给我写信，个人邀请我在民主党大会后立刻来华盛顿，“这样我们就能讨论一下你的苏联之行”。

9月中旬，我们在白宫见了面。我跟总统已经建立了良好的关系。约翰逊极其聪明，本能地具有掌握他所处理的任何局面的手腕。虽然我不赞成他那“伟大社会”计划和莽撞之举，但从个人角度来说，我很喜欢他。只要没有在某个敏感话题上忤逆他，约翰逊很容易相处共事。注

在椭圆形办公室的会面中，约翰逊向我询问了赫鲁晓夫的想法和对美国的态度。截至当时，私下见过赫鲁晓夫的美国人没有几个。总统和他的顾问们希望我对他以及变化的潜在可能作出评估。我告诉他

们，在赫鲁晓夫凶悍傲慢的背后，他明显正在打开大门，要与美国进一步接触。

总统似乎很相信我的话，同意我们应当采取一些实际步骤，扩大与苏联的贸易和其他商务联系的机会。但是，约翰逊的首要任务是连任竞选，因而在11月份的选举结束之前，他不会公开做任何动作，这样戈德华特（Goldwater）就无法指责他“对共产主义心慈手软”了。

达特茅斯会议

20世纪60年代末70年代初，在两个超级大国相互虎视眈眈的时候，私人界和非政府团体开始发挥更大的作用，努力稳定、改善两国的关系。达特茅斯会议对这个过程尤其重要。

在达特茅斯的头10年里，诺曼·卡曾斯主宰着美国代表的人选，常常要么是他的亲朋好友，要么是某种名人：米德、安德森、本顿、米切纳和德米尔。虽然有少数学术界人士和商人，但几乎都不能看做苏联问题专家——乔治·凯南和马歇尔·舒尔曼属于例外。

1971年，凯特琳基金会承担着资助达特茅斯会议的主要责任，洛克菲勒基金会和莉莉基金会（Lilly Endowment）提供额外支持。就在美苏外交官们讨论有关国防开支和控制反弹道导弹问题的公约的时候，达特茅斯在莫斯科和华盛顿官方的眼里，开始成为严肃的研讨会，有可能为更大范围的对话作出贡献。名人们从美国名单里消失了，取而代之的是：苏联问题专家，比如詹姆斯·比林顿和保罗·沃恩克；科学家，比如哈佛的保罗·多蒂和诺斯亚拉母斯国家实验室（Los Alamos Laboratory）的哈罗德·阿格纽；公司在苏联拥有权益的商人们，比如詹姆斯·加文将军、德事隆公司（Textron）的G·威廉·米勒和约翰德里的威廉·休伊特。参加会议的还有美国的一些参议员，包括弗

兰克·丘奇、马克·哈特菲尔德、休·斯科特和查尔斯·马赛厄斯（麦克）。

苏联方面也有相应的变化。取代俄罗斯名人和文学界人士的是最高苏维埃成员，高级政府官员，专门研究欧洲、北美和中东的学术界著名人士，退役军官。苏联科学院美大部的负责人乔吉·阿巴托夫在20世纪70年代初期成为苏联代表团的主要负责人。

在达特茅斯会议刚开始的六七次会议期间，宣传和表现意识形态的企图阻碍了实质性讨论。苏联的发言人一个接一个地起来指责美国在中东、越南和欧洲的政策；或者指责在美国的犹太复国主义势力；或者重申对马克思列宁主义思想的信仰。凡是熟悉这种苏联演讲模式的人都知道，这些“棋子”都是事先安排好的，从某种意义上是为了向他们的同志们证明自己恰如其分的强硬立场。但是，我注意到，在小组的讨论中，大部分宣传论调被抛弃了。事实上，我们针对在许多问题上可以采取的实际步骤展开了有益的讨论。

1971年夏天，在基辅会议期间，我邀请乔吉·阿巴托夫同我一起散步。我告诉他，我们这方觉得，这些夸大其词的攻击唐突无礼，会产生相反的效果。我建议我们每次会议短暂集合，然后立刻分小组开会，讨论一些具体问题，比如国防开支和贸易问题。阿巴托夫同意了我的提议。我们在后来的会议中都采取了新的模式。没过多久，凯特琳基金会请我承担更大的组织会议的责任。我同意了。

新的会议模式以及两国经验丰富、知识渊博的人士的参与，带来了实质性讨论，对20世纪70年代头5年——也就是双方关系缓和的最高点——期间的苏美商务谈判产生了直接的影响。在那个时期以后，有关削减核武器、国防开支和贸易问题的谈判越来越僵持不下，对达特茅斯会议的稳定进程产生了不利的影响。但是，尽管两个超级大国的关系缓和了下来，会议代表们还是继续直截了当地进行讨论。在所

有未决事宜上的讨论层次都很高，但要说服我们各自政府相信这些讨论的好处，却越来越困难。

达特茅斯为我提供了一个在非正式环境中结识一些苏联人的机会。给我的印象尤其深刻的是后来当上苏联外交部部长的耶夫吉尼·普利马科夫和符拉迪米尔·佩特罗夫斯基——他后来成了联合国副秘书长。

虽然达特茅斯会议没有改变历史的进程，但它提供了一个可以讨论关键问题、可以提出新思路的舞台。参加会议的每一个人，无论是美国人还是苏联人，都了解了对方的一些信仰、动机和志向，从而不可能只是局限在冷战问题的狭窄的意识形态领域进行思考。达特茅斯消除了障碍，使得变化成为可能。

与“敌人”做交易

即便在达特茅斯会议开始在苏美关系中发挥作用之前，我已经和一小部分美国商人一起，倡议加强与苏联及其东欧盟国的贸易。从纯经济的角度说，美国并不需要苏联的贸易。这种交易对我们是否有用，取决于其“政治意义”——正如赫鲁晓夫在我们的会谈中所指出的那样。

重要的是要记住，从20世纪50年代起，直到80年代后期，几乎没有人想到苏联会解体。在那些年里，被伟大的冷战所分离的双方都在寻求缓和紧张关系的可行办法。

1964年9月，我在与赫鲁晓夫会晤后不久，在旧金山第一次公开谈论东西方贸易问题。在我的讲话中，我提出了以下观点：如果两个庞大而对立的制度通过某种形式愿意在这个星球上并驾齐驱，那么大

家都必须了解对方，而这种了解必须超出明显的意识形态这个狭隘的范畴。我们必须了解人民，了解他们的态度，了解他们的生活方式，了解他们创建的社会机制以及因此而产生的社会形态。我们需要了解他们的历史，他们的文化，他们的思考和行为模式，我们彼此有哪些共同的志向可能是不可调和，但未必是不可忍受的。

贸易可以是实现该目标的载体。于是，我在那次讲话中说，扩大物质商品的贸易，应当走在改善我们与苏联关系的努力的最前沿。

尼克松总统把扩大与苏联的商业交往看成是其核心政策中不可分割的一部分。这对渴望获得西方现代科技和资本资源的苏联领导人来说正中下怀。贸易协定的框架融入了1972年莫斯科高峰会议上——那次会议被称做开启了一个“苏美关系新时代”——签署的各项协议中。作为该“新时代”的一部分，成立了一个苏美委员会，具体研究导致苏联获得最惠国待遇的细节问题。

为了实现这些总体目标，国务院与苏联外交部和外贸银行（Bank for Foreign Trade）一起组成了一个工作组。1973年6月，两国签订了一份备忘录，成立美苏贸易经济委员会，该民间团体将致力于促进两国的正常经济关系。

我没有被选入参加这个委员会。我为此感到不快，因为我觉得自己在过去10年积极参与苏联事务，理应有资格成为委员。我一直没弄明白的是，我没有被挑选进去的原因，究竟是由于某个政府官员的蓄意之举，还是出于竞争原因，委员会的其他成员不愿意我加入其中。我倾向于相信后者。当我向商业部部长弗雷德里克·登特问及此事时，他告诉我，由于我已经在美中商务委员会任职，因此大家都觉得我不会有兴趣加入与苏联人打交道的委员会。由于从来没有人向我提出过这个问题，因此我怀疑这一解释的真实性。无论如何，苏联的外贸部部长尼古莱·佩托里谢夫暗示说，我没进入委员会“很反常”。最后，亨利·基辛格干预了此事，把我增补入该委员会。

委员会起初取得了显著进展。可是，接着，我们的工作与美国的国内政治发生了冲突。《杰克逊–瓦尼克修正案》（Jackson-Vanik Amendment）将向社会主义国家赋予最惠国待遇与该国公民自由移民联系在了一起，尤其是苏联的犹太人有权移民到以色列。该修正案直接指向苏联，移民政策的这种“捆绑”激怒了勃列日涅夫。在亨利·基辛格无声的压力下，他已经大幅度增加了允许移民的苏联犹太人人数。他觉得自己应当得到美方的积极回应，而不是惩罚。鉴于修正案和被拒绝赋予最惠国待遇的原因，勃列日涅夫拒绝签署贸易协定。他还改变了犹太人移民的进程，发布了更加严格的政策。最后，修正案不仅彻底破坏了美国与苏联之间签署贸易协定的任何可能，而且还有效地终止了犹太人从苏联向外移民。

许多专家把缓和关系的终结归咎于国会的这一短视行为。我认同他们的观点。

在苏联的第一家美国银行

我与赫鲁晓夫在1964年的会晤使我清楚地意识到，苏联有意扩大与美国的商业和金融关系。我渴望着这一点成为事实，渴望着让大通在这个过程中发挥作用。从历史上说，大通是我们当时所说的“社会主义市场”——苏联和经互会各国，包括波兰、民主德国、捷克斯洛伐克、匈牙利、保加利亚和罗马尼亚——的领先的美国代理行。大通长期保持着与苏联中央银行和外贸银行的关系，我们还是苏美贸易公司（Amtorg）——第二次世界大战期间为红军购买补给的苏联代理机构——领先的美国银行。但是，在后来的那些年里，大通与苏联的生意交往微乎其微。

我们的重大突破出现在1971年，当时我们作为领先的美国银行之一为10亿美元的苏联粮食交易提供融资。第二年，我们开始与苏联当局讨论在莫斯科直接开展业务事宜。1972年11月，大通获准成立代表处——这是获得执照的第一家美国银行。

我们的代表处设在卡尔·马克思广场一号，于1973年5月正式“营业”。我给“营业”一词加上引号，是因为我们在那里的活动是受严格限制的，虽然我希望随着时间的推移，这种限制会宽松起来。我起初曾向艾莫特里·朵布里宁大使提议派遣詹姆斯·比林顿负责那里的分支机构。说一口流利俄语的詹姆斯当时是大通的专职苏联问题专家（他后来成了国会图书馆馆长）。朵布里宁彬彬有礼地告诉我，没有必要派遣任何会说俄语的人，因为他们有出色的翻译人员。他说，派遣别人来可能更加合适。后来，朵布里宁开玩笑地对我说，我们对翻译的要求应该降低。他说，无论如何，他们不仅必须整个白天为大通工作，而且晚上还要挑灯夜战，给他们在内务部的上司写报告。

大通在都市饭店举行的盛大的莫斯科办事处开业招待会取得了巨大成功，我们吸引了在莫斯科的每一个共产党职能机构。

不久以后，苏联批准了花旗银行和其他几家美国银行在莫斯科设立代表处。虽然我们任何一家银行都没有开发出苏联的市场，但大通作为在莫斯科的第一家美国金融机构的象征意义——“洛克菲勒”银行——是不可否认的。

与柯西金会谈

在20世纪70年代期间，我几乎每年都访问莫斯科，要么是为了参加达特茅斯会议，要么是为了银行的业务。在那个期间，我的主要政府联系人是苏联最重要的政治人物之一柯西金（Alexei Kosygin）。柯

西金参与了1964年推翻赫鲁晓夫的政变。柯西金瘦高的个子，一脸苦相。他是个很能干的管理人员，在管理庞大的苏联经济方面创造了奇迹。我见到他的时候，他已经在克里姆林宫内部的政权斗争中输给了勃列日涅夫，屈居总理的位置——苏联经济的首席运营官。

虽然我与赫鲁晓夫的谈话已经成为我们各自意识形态和信念的相对优势的辩论，但我与柯西金的谈话却总是注重实际、基于生意的。回想起来，那些讨论的内容很有启迪意义，因为谈话涉及了美国与苏联之间潜在的经济关系。

我第一次遇见柯西金，是在1971年的夏天，我刚参加完在基辅的一次达特茅斯会议。自从我与赫鲁晓夫那次令人难忘的会谈之后，那是我第一次访问莫斯科。我发现，在那些年里，苏联的首都已经发生了明显的变化。

由于柯西金强调消费品领域的生产，因此街上的汽车多了，布匹和其他商品的供应量也增加了。到处都在进行大型的道路施工，莫斯科的地铁系统令人惊叹——先进、清洁、舒适、便宜。莫斯科本身相对比较干净，没有什么垃圾，嬉皮士和长头发基本看不见。西方的时尚正在产生影响。我注意到，“裙子大约在膝盖以上4英寸，虽然暴露出来的往往留下些让人遐想的空间”！

我是达特茅斯代表团的一分子，到克里姆林宫礼节性拜访柯西金。我们用大部分时间谈论贸易问题。柯西金鼓励我们代表团努力消除阻碍与苏联开展贸易的美国的“障碍”。显然，苏联人渴望扩大商业关系。我们的第二次会面正好是1973年5月大通代表处成立的时候。柯西金对该进展感到很高兴，似乎很乐观地认为，阻碍着扩大美苏贸易的“障碍”现在已经消除。他把重点放在西伯利亚的大型气田勘探方面，并一度挥舞着指示棒，指着墙上地图上的战略储藏位置。“从经济的角度说，”他说，“我们准备继续进行，但是我们不知道美国愿意进行到什么程度。”

到了1974年，柯西金的担忧有了重大变化。这是迄今为止我们进行的关于技术和经济方面最深入的一次对话。他对欧佩克石油价格上涨及其对美元的影响，以及对欧洲和日本的支付平衡表示深切关注。他希望听听我对这些形势的后果分析。我们讨论了替代性能源资源的相对优势，比如煤炭和核能。

柯西金说，他相信西方各国很难减少他们的能源消耗，有效的解决办法需要数年才能得到实施。总理认为，提高核能的生产将最终把石油的成本压下来。他接着问大通是否愿意帮助为苏联的核工厂的建设提供融资，工厂由美国和苏联共同拥有。我被他的革命性建议震惊了，因为它意味着美国的投资和技术对于苏联人来说多么重要，说明了在多大程度上他们愿意努力获取这两样“宝贝”。虽然他答应要针对这个独特的思路向我提交一个具体建议，但我再也没有从他那里获得这方面的进一步消息。

柯西金在我们会晤结束的时候说，“历史将证明，那些试图阻止美国和苏联之间新关系的人是错的”，而且“苏联领导人对美国领导人有信心，他们在寻找新的途径维持两国之间这种新关系的愿望方面是一致的”。

不可兑换的货币

在与柯西金的头3次会面中，他一直是积极乐观、豪爽开朗，殷切地提出潜在的合作领域和可以探询的合营方式。我们在1975年4月的遭遇让我们背道而驰。在《杰克逊–瓦尼克修正案》刚刚出台，勃列日涅夫严厉谴责美国没有能够赋予苏联最惠国待遇以后，柯西金表现出了我从来没有见过的敌对态度。他用让人联想起赫鲁晓夫的腔调，大

吹特吹苏联经济的优越性，以及他的国家在世界经济事务中越来越大的影响力。

我向他提出了质疑：“如果苏联当真已经成为一个世界经济大国，它就必定是世界贸易中的一个主要因素。你们怎么可能没有可兑换的货币——全世界各个地方都能接受的货币呢？”事实上，我注意到，卢布在苏维埃阵营之外的任何地方都不被接受。我说，我知道要使卢布可以兑换，就会给苏联带来其他问题。“因为你们严格限制人员、物资和货币的流动。你怎么解释这两个事实呢？”

他相当狼狈地看了看我，然后给了一个模糊的、答非所问的回复。显然，他从来没有认真想过可兑换货币的实际意义。

大约一个星期以后，我正在阿姆斯特丹的一家餐馆吃午饭，这时瑞士国民银行（Swiss National Bank）的行长弗里茨·勒特瓦勒看见了我，便穿过房间走了过来。勒特瓦勒说，在我的拜访之后，柯西金听说他在莫斯科，便把他叫到自己的办公室。柯西金对我说的话很担忧，他们用了两个小时的时间谈论可兑换性对苏联的意义。

对于苏联人来说，我提出的问题没有满意的答案。我的问题正中要害：没有一种可以完全兑换的货币，一个国家就不能成为一个国际经济大国。

尾声

1987年12月，精力充沛、精明能干的苏联共产党总书记戈尔巴乔夫来到华盛顿，参加他与罗纳德·里根总统的第三次峰会，与美国签署中程核武器条约。虽然这是与裁军有关的一次极其重要的大事，但大

多数人——包括我自己——同样感兴趣的是戈尔巴乔夫改革苏联国内经济和政治秩序的方案。

戈尔巴乔夫打算通过"结构重组"和"开放"，给予真正的法律和政治自由，从而重振苏联社会。在美国对戈尔巴乔夫及其方案的喝彩声中，人们忽略的事实是，他仍然坚决遵从集权型经济的原理。

我和佩吉应邀参加与他的来访相关的官方仪式，包括欢迎戈尔巴乔夫和他的妻子访问白宫的正式仪式和当天晚上的国宴。戈尔巴乔夫的魅力和随和给我们留下了深刻的印象——与我见过的苏联其他领导人那种僵硬、冷漠的态度完全不同。

两天以后，我参加了苏联大使馆的正式招待会。尤里·杜比宁大使邀请了美国的一些金融界和商务界领袖与戈尔巴乔夫见面。戈尔巴乔夫侃侃谈起他计划推行的变革，包括与资本主义世界更加自由的贸易和更加广泛的接触。接着，他请大家提问。

戈尔巴乔夫指了指我。我重复了十几年前我向柯西金提出的问题。我告诉他，我很高兴听到苏联经济将开放，但我很怀疑这项政策对于卢布来说意味着什么。如果他的货币在苏联之外不能在满足商务交易方面为人们所接受，他如何能够指望其在国际市场上扮演一个重要角色？在另一方面，在不取消对人员和商品跨越国界自由流动方面的限制的情况下，卢布能够成为一种国际货币吗？

戈尔巴乔夫迅速回答："我们正在研究这个问题，不久就会作出重要决定。"他的回答到此为止。

最终，虽然戈尔巴乔夫意识到了在充满活力的全球市场体系里集权型计划经济运作的难度，但他一直没有拿出一个可行的办法来解决苏联面临的固有矛盾。最后，尽管开展了重要的政治改革，戈尔巴乔夫也没有能够支撑住濒临死亡的经济秩序。不到4年时间，他下台了。

1. 记得有一回，我成了他发火的对象。我在芝加哥作了一个演讲，批评了他的经济政策，然后在大约一个星期以后与一些工会领导人参加了白宫的一个会议。我当时不得不早早离开，而正当我打算悄悄退席的时候，约翰逊高声喊道：“戴维，我不欣赏你上个星期在芝加哥说我的话。”

第十八章　抢滩北京

1973年6月29日深夜，也就是大通的莫斯科代表处成立刚刚过了一个月以后，我和佩吉坐在北京的人民大会堂里，与周恩来总理举行会谈。他的地位和权势仅次于毛泽东。

这是我第一次访问中国大陆，也是历史性的一次访问，因为我是访问中华人民共和国的第一个美国银行家。那天下午，我签署了一份协议，从而使大通成为中国共产党掌权之后中国人民银行的第一家美国代理行。

在1973年，到中国旅行简直就是空想，因为中国人对资本主义还怀有难以消除的敌意。这个国家还在开展“文化大革命”，使人无法判断将来掌权的会是“文化大革命”中起家的造反派，还是周恩来小心谨慎地保护起来的改革派。

对于他们为什么同意邀请我访华，我只能揣测。其中的一个可能是，继尼克松访问之后，毛泽东和周恩来正在寻找扩大与美国接触的范围。1970年，在考察大通的东南亚分支机构期间，我在新加坡说过的一番话，可能也起到了作用。在一次新闻发布会上，当我被问及尼克松政府关于放松与中华人民共和国贸易限制的决定时，我说那是“为寻求某种接触而迈出的合理的、良好的一步”。事实上，我指出，美国“想表现出对拥有8亿人口的国家视而不见”是不现实的。虽然我的讲话在美国只是吸引了很少一部分注意力，我感觉中国的领导人注意到了这一点。

说老实话，在作出那种回答的时候，我想象的是，要开始与中华人民共和国恢复关系的过程，还需要许多年的时间，因为两国之间的

积怨太深了。因此，当尼克松把与苏联缓和关系的进程延伸到采取一种同样强有力的动作，以便促成与中华人民共和国“重归于好”时，我感到既吃惊又备受鼓舞。尼克松在1972年2月对北京的访问，以及几个月以后在莫斯科与勃列日涅夫举行的峰会，打破了控制着国际关系整整一代人的冷战的僵局，改变了全球的力量平衡。

我把尼克松的中国之行看做大通的一个潜在商机，类似我们曾经追寻并于后来获得的在苏联以及东欧的其他共产党国家的机会。此外，我希望我能有机会与这个国家重新建立起联系，因为我的家族在中国共产党夺取政权之前，曾经在那里拥有过多年的重要利益。

洛克菲勒家族在中国

祖父跟他那个时代的许多企业家一样，一直急于挖掘“中国市场”的潜力。“为中国灯加油”是标准石油公司的第一批广告口号之一，反映了在19世纪最后的那些年期间，那个幅员辽阔的国家里到处出现的对煤油的巨大需求。事实上，到了20世纪20年代中期，标准石油公司的一家子公司已经建立了广泛的市场营销网络，从北方的长城一直延续到南方的海南岛。

自从祖父从自己的第一张工资支票中拿出几个便士捐献给在那里已经颇具规模的浸礼会传教士以来，中国一直是我们家族慈善捐献的重点。到了20世纪20年代，这种早期的、以宗教为主的利益，已经被更大规模的慈善支出所取代，我父亲和与洛克菲勒家族有关的基金会的直接捐献，涉及范围广泛的各个项目，包括长江流域的综合经济开发、南京附近的明陵的修复、大众健康和医疗教育，甚至还有改革中国海关制度的项目。

但是，从持久影响力的角度说，最显著的例子是洛克菲勒基金会对中国协和医科大学的援助。从1915年开始，基金会的官员就创建了一个一流的研究院，重点研究寄生物学、传染病和营养不良——这些问题当时在中国很普遍。协和医科大学还培训了一代医生和护士，在两次世界大战期间，为建立中国的公共卫生系统作出了重要贡献。

1921年夏天，我父母到北京旅行——那是他们唯一一次访问亚洲——参加协和医科大学的正式成立。时间过去了75年，我还清晰地记得他们离家3个月走访日本、朝鲜和中国期间，我是多么想念他们。那次旅行对于他们两人来说都受益匪浅：他们对亚洲艺术的兴趣更浓厚了，并且开始收集来自那3种文化的陶瓷、纺织、版画、绘画和雕塑。更重要的是，父亲相信了：虽然美国的慈善事业在中国的现代化方面可以发挥重要的作用，但传统的美国传教士的工作已经过时，与这个国家的需求已经不吻合。我父母由此各自得出的经验不仅对他们自己产生了持久的影响，而且也影响到了我和我哥哥们的生活。

新中国

从我父母的中国之行到我自己的访华，间隔了半个世纪。在此期间，中国经历了长期的内部混战、抗日战争，最后是将蒋介石的国民党政府从大陆赶到台湾的一场解放战争。毛泽东在1949年的胜利标志着一个新时代的开始：中国共产党试图清除所有西方影响的痕迹。中华人民共和国废除了私有制，没收了外国公司和银行的资产，驱逐了西方基金会和其他慈善组织的代表，摈弃了西方的教育体系。

毛泽东和他的爱国人士致力于通过列宁的方式结合中国的实际情况，来建设一个“新中国”，要通过重新建立民族团结、创建一个强大的中央集权政府来实现现代化。国家的权力被用来实现农业国有化、

刺激快速工业化。毛泽东在追求这些目标的初期，曾寻求苏联的援助。成千上万名苏联顾问帮助中国的新领导人建构了一个斯大林风格的计划经济体制。

从一开始，美国就拒绝接受北京的新政权，继续承认蒋介石是整个中国的合法统治者。随着1950年朝鲜战争的爆发，美国把海军派遣到了台湾海峡，提供了数十亿美元的外援，支持蒋介石保留在联合国安理会的永久会员席位。

在另一方面，中国支持在亚洲和非洲从欧洲殖民统治下争取独立的斗争。此外，它们遵循马克思主义、列宁主义的思想，导致中美两个国家产生了直接冲突，尤其在太平洋西岸，从北部的朝鲜到南部的印度尼西亚，其中最具悲剧性的是越南。

美国和中国都把对方看成自己永远的敌人。各自的政府都执行着旨在削弱并最终打败对方的政治、经济和军事策略。当然，到了20世纪70年代初，双方都没有实现这个目标，而许多人——包括我在内——都觉得现在该是作些新尝试的时候了。于是，尼克松旨在探索与中国领导人打交道的新战略的意愿，为掀开东亚新篇章奠定了基础。

大通重返亚洲

大通在早年曾经积极参与中国的出口贸易。在第一次世界大战结束后的10年里，权益信托公司在上海、天津和香港设立了分支机构，全部用银元交易。在动荡不安的20世纪30年代，我们的分支机构生意兴隆，直到“珍珠港事件”以后日本人关闭了这些分支机构。1945年，我们的分支机构再次开张，但随着蒋介石被打败，我们又一次终止了在中国大陆的业务——更确切地说，是在1950年被终止的，当时中华人民共和国将我们的分支机构收归国有。

大通在香港的财富也在第二年急转直下。当中国人民解放军跨过鸭绿江介入朝鲜战争，并把麦克阿瑟将军的部队赶出朝鲜半岛的时候，大多数美国政府官员和军官都觉得，这是共产党在中国扩大进攻范围的开始，认为毛泽东已经把目光瞄准了中国香港和台湾以及整个东南亚。温思罗普·奥尔德里奇同意这种说法，便突然停止了我们在香港的业务。他的决定是一个重大错误，因为其他外国银行决定等候事态的发展，并没有跟着我们走。当中国没有向这个英国殖民地发难时，我们在香港的客户们觉得我们抛弃了他们。

但是，在另一方面，温思罗普还表现出了远见：1947年，他说服了国防部允许大通在被占领的日本开设军事金融设施。随着朝鲜战争爆发后不断增加的美国在该地区的军事存在，随着《美日安全条约》的签订，这些设施兴旺了起来。几年以后，日本政府允许我们在东京和大阪增加全面商业分行设施。

于是，在20世纪50年代，虽然其他国家都在疲于应付因民族独立而引起的政治和经济后果，日本的经济则蒸蒸日上，而大通也成了日本政府进行美元融资的主要私人银行渠道。在它们亟须外部美元融资的时候，我们提供了数亿美元的资金用于重建日本经济。这是大通的一个丰富“宝藏”，而且经久不衰。

但是，到了20世纪60年代初期，这部分获利丰厚的业务开始枯竭了——由于出口量迅速增加，日本人自己就积累了大量的美元顺差。这个时候，亚洲的一些其他国家的经济前景开始出现好转，我们有些大公司客户开始向东南亚和朝鲜南方扩张。这时，我们意识到如果我们不能跳出在日本的这个大本营去满足他们的需求的话，我们就有失去与他们做生意的风险。

所有这些因素都迫使大通收购了荷兰人创下的国民商业银行在远东的3个分支机构，从而使我们第一次在曼谷和新加坡有了地位，也使我们再次回到了香港。这项交易的一个关键问题是，我们留下了从国

民商业银行接手过来的那批精明的荷兰银行经理人员为我们服务。在与当地商人打交道的时候，他们具有语言能力和经验，还帮助我们留住了几家大型国际公司的地区业务。

大通充分利用了该地区逐步发展的经济，并在20世纪60年代分别开设了吉隆坡、汉城和雅加达的分支机构，另外还有西贡，以补充我们在国防部要求下在越南各地设立的军事银行设施。亚洲——至少亚洲的一小部分——正在发展，而我非常高兴的是，大通已经作好了介入的准备。

在这一派大好的形势中，唯一的不确定因素是中国领导人的态度。中国庞大的人口、庞大的军事设施和潜在的经济力量，使得所有人都对其将来的举动抱有浓厚的兴趣。中国会不会实施更加温和的经济和政治政策，让自己成为该地区新兴的、以市场为导向的体制中的一部分？在20世纪60年代结束的时候，这是困扰着许多善于思考的人们的一个关键问题。当然，也包括我们这些执行大通的亚洲扩张战略的人。

整箱的钱

一旦尼克松的中国战略变得明朗，美国与中国的关系开始改善，我便开始考虑亲自访问中国的可能性。1971年11月，中华人民共和国取代了国民党政府在联合国的席位后，访华的前景变得更加现实可行。这一件事意味着中国大陆多年来被孤立的局势已经结束，意味着中国开始成为国际政治中一个负责任的角色。

1972年，尼克松从北京回国后不久，我就争取获准进入中国的最佳方式问题征求了亨利·基辛格的意见。他叫我联络黄华大使——中华人民共和国常驻联合国代表、常驻美国的中国高级外交官。基辛格告

诫我要有耐心，因为中国人对于允许外国人入境总体还极其谨慎，而至少在当时，他们还倾向于安排经过精心挑选的记者和学者，而不是邀请银行家和商人。

基辛格是对的。安排一次邀请花了一年多的时间。基辛格的支持显然是关键，但是，一位银行官员精明的市场营销手段也为我的成行起到了重要作用。当负责与联合国的公共关系的大通副总裁利奥·皮埃尔（Leo Pierre）听说黄华一行将来纽约的时候，利奥用了整整一天时间在罗斯福饭店（Roosevelt Hotel）的大堂里等候中国代表团的来临。当他们终于露面的时候，他主动走到大使的跟前，解释了自己的来意。

利奥的姿态给黄华留下了深刻印象。不久以后，中国使团就在大通开了一个账户。有了这一积极的背景，1973年1月，我让利奥转交了我和佩吉写给大使和大使夫人的一封信，邀请他们到我们家一起喝茶。我们的邀请很快被接受了。虽然他们在纽约已经待了一年多，那还是他们第一次到私人的家里。起初，他们看上去有点不适应。双方说完了礼节性的寒暄话后，谈话变得单调枯燥起来。佩吉勇敢地试图让谈话得以继续，便抱歉说没能给他们表演一次传统的“茶道”。当佩吉看到我一脸惊诧的表情时，她意识到自己把日本传统与中国传统弄混了，乱弹了一回“琴”！我们很有修养的中国客人对佩吉的失礼一直没有流露出半点介意。

在他们即将离开的时候，我才提起了我对访华的兴趣。大使故意没有作出承诺。他只是说，他将短暂回北京，希望回来的时候与我们再次见面。

那天晚上，联合国秘书长库尔特·瓦尔德海姆（Kurt Waldheim）邀请我们参加乔治·布什的告别宴会——他作为美国驻联合国大使即将卸任。总共只有16位客人，其中就有我们下午“喝茶”的同伴。见到我和佩吉出席这种在他看来只有外交官参加的活动，黄大使很吃惊。这

是一次愉快的巧合，也许向他暗示了，我的兴趣和关系不仅仅是在金融界，而这一点也许加大了我再次与他会面的概率。

几个月以后，大使写信告诉我说，他已经回到纽约。我邀请他参观现代艺术博物馆——他还没有来过这个博物馆——然后在我们家共进午餐。在我们喝着开胃酒的时候，黄大使不经意地提到，我和佩吉已经被列入受邀参加巴基斯坦航空公司从拉瓦尔品第飞往北京的首航名单上。他说，他曾经想到，我们也许喜欢自己直接抵达中国。我对这种相当婉转的邀请感到欣喜，立刻表示接受。在我的请求下，他同意增加我的执行助理约瑟夫·里德和他的妻子明米、负责大通亚洲业务的弗兰克·斯坦卡德（Frank Stankard），以及詹姆斯·普西（James Pusey）——他是研究中国问题的学者，也是我的老朋友、哈佛大学前校长内森·普西（Nathan Pusey）的儿子，担任我们的翻译。

熟悉中国：临时抱佛脚

我在取得了中国人民外交学会发出的正式邀请之后，立刻着手更多地学习中国的历史及其当代政治经济形势。我们约见了美国外交协会的专家们——他们在几年前曾建议美国政府施行“两个中国”的政策——以及两位著名中国问题学者：哈佛大学的费正清和哥伦比亚大学的米歇尔·奥克森伯格（Michel Oksenberg）。

米歇尔的3次细致介绍价值非凡。他强调说，毛泽东的最大成就是在多年的战乱之后，于20世纪50年代统一了中国，实现了政治秩序的稳定。中国人民为此而崇拜他。米歇尔认为，中国当时正处于一个转折阶段，关于接班人的一场重大权力斗争正在进行。米歇尔鼓励我们尽可能争取见到周恩来。

我与黄大使第一次见面后没过多久，商业部部长弗雷德里克·登特邀请我加入美中贸易全国委员会（National Council on U.S.-China Trade）。1973年年初，尼克松政府成立了这个委员会，作为争取公众支持其对中国政策的战略的一部分。这是一个政府与私营部门混合的团体，致力于增加与中国的贸易机会。我成了该委员会的副主席，参加了1973年5月——在我动身前往中国之前仅仅几个星期——在华盛顿举行的第一次会议。

我还与我长期担任领导职务的3家机构的首脑进行了交谈，他们是：美国外交协会的贝利斯·曼宁（Bayless Manning）、洛克菲勒大学的乔舒亚·莱德伯格（Joshua Lederberg）和现代艺术博物馆的理查德·奥尔登伯格（Richard Oldenburg）。我问他们如果我去为他们摸索一下与中华人民共和国的关系，是否对他们有帮助。他们3人都作出了热烈而肯定的答复。于是，带着几家机构的头衔——大通、美中委员会和3家非营利机构——我们向中国进发了。

重返大陆

在那个时候，真正进入中国并不是一件简单的事情。

我们首先飞到香港，然后在第二天乘坐两个小时的火车从九龙到达广东省的一个边境小村庄罗湖。我们走下火车，迎着中国夏季潮湿的热气，自己提着行李走过横跨在一条小河上的铁路桥，高音喇叭里传出“东方红”以及其他的爱国歌曲。正当我们进入大陆的时候，我们遇到了正往境外走的W·迈克尔·布卢门撒尔（W. Michael Blumenthal）——本蒂克斯公司（Bendix Corporation）总裁，后来成了财政部部长。看到一张熟悉的面孔从中国往回返，我们心里踏实了下来。

一个不很热情的官员检查了我们的证件，然后我们在深圳火车站等了几个小时，才登上了开往广州的另一列火车。在广州，我们转道到了机场，结果发现我们预定的去北京的航班已经抛下我们飞走了。我们在大批的中国人中间等着，与此同时有几个乘客被粗鲁地从下一个航班推出来，以便为我们安排座位。傍晚时分，我们在首都着陆——越过了中国无边无际的古老大地，一共飞行了3个小时。

在我们乘车进入北京的路上，挤满了骑自行车的人们，以及各种马车、牛车。我们当时以及在中国逗留的整个期间，都没有看到多少汽车。最后，我们到了市中心一处十分优雅的北京饭店。这家古老的大饭店是在20世纪初为接待欧洲游客而修建的（我的父母和露西姨妈在20世纪20年代曾经住在这里），如今已经失修多年。尽管如此，这已经是市里最好的下榻处，饭店职员彬彬有礼，对我们有求必应。

非正式的接待

在我35年的职业生涯中，我为大通而出差的时候，几乎每次都要在动身前确认事先安排的会议日程。这次的旅行则不同。我们不知道自己的日程安排，也不知道我们会见到什么人，直到我们到了北京。我们打开行李后不久，我们那位来自中国人民外交学会的东道主——中国的一位退休的外交官——给我们打来电话，问我们希望去什么地方、打算见什么人。我们告诉他，我们希望在北京待四五天，渴望见到高级政府官员——特别提到了周恩来——并且参观长城、十三陵和故宫。我们还请求允许我们到西安、上海和广州旅游。他说，这些要求大部分能够安排，但是与高级官员的会晤——尤其是周恩来，要到我们在京逗留期间的最后才能确定。

在离开纽约之前，我们就听说，在中国旅行十分困难，因此我曾经问过黄大使，我们是否可以使用大通的飞机旅行。黄大使没有同意，声称还没有为私人飞机服务的设施，但是政府将安排一架飞机供我们使用。他们的确做到了：一架四引擎24座苏联制图波列夫飞机，机组人员4人，足够我们6个人外加4名翻译使用了。鉴于当时中国极其有限的航空服务，这一姿态明确暗示了中国对我们的访问的重视。

在北京的时候，政府派给我们一辆黑色的中国红旗轿车，配有一名司机和一名翻译兼导游。但是，鉴于我们的东道主在外交礼节上刻板教条，因此只有我和佩吉可以乘那辆车。而其他人则不得不乘坐小得多的轿车。约瑟夫和弗兰克对这种不公平很是不悦，但是中国人寸步不让，甚至拒绝任何人哪怕是短途搭乘我们的车。

在其他方面，我们的东道主们却十分随意、友善。比如，在最初向我们介绍情况的时候，他们告诉我们，欢迎我们的配偶参加所有的会议，包括与高级官员的会谈，而且除了正式宴请以外，我们可以着便装，可以不打领带，因为夏天太热。

碰巧的是，在我们访问期间，戴维·布鲁斯（David Bruce）大使——新任命的美国联络处负责人——和他的妻子伊万杰琳正好也到了。我在1945年的时候第一次在巴黎见到戴维，当时他负责艾森豪威尔将军的总部下属的战略情报局。后来，戴维出色地担任过驻法国和英国的大使。

布鲁斯夫妇邀请我和佩吉到距离我们饭店只有几个街区的使馆区里新建的美国官邸与他们一起吃午饭。他们的家具还没有运到，因此我们就用他们卧室里的一张牌桌吃饭。戴维提到了中国共产党内部正在展开的激烈的政治斗争。戴维的说法与我们井然有序的访问安排形成了鲜明的反差，但同时证实了我的感觉，即大通或者任何美国机构要想在华设立分支机构，都必须有耐心，必须经过艰苦的谈判。

目睹“文化大革命”

20世纪60年代中期，毛泽东发动了“文化大革命”。在这期间，极“左”派给数百万人带来了巨大灾难，将中国社会弄得七零八落。

在北京大学，一位仍然带着副校长头衔的杰出科学家陪我们到了校园，但却一言不发地坐在一边；与此同时，3名来自“革命委员会”的20出头的年轻人主持着会议。

从前的协和医科大学、如今再次更名为首都医院的情形也是一样。《纽约时报》的詹姆斯·赖斯顿（James Reston）两年前曾经在那里动过阑尾切除手术，用针灸做的麻醉。虽然在“文化大革命”以前接受过培训的几名医生还在医院工作，但他们却留在后面，由革命委员会的人领着我们参观。很显然，那里的设施非常原始，医院缺少最基本的手术器械和药物，尽管它已经是公认的中国最好的医院。

我们在广州郊区参观了一家创建于唐朝的陶瓷厂，该厂一千多年来因其精良的做工而远近闻名。如今，工厂在大批量地生产那些早年杰出作品的劣质仿制品。

与中国人民银行谈判

尽管遭遇了一些令人沮丧的事情，但我们在北京与中国官员的会谈进行得很好。其中最重要的是与管理着国家对外财经和金融关系的国有中国人民银行主任进行的会谈。该主任似乎怀疑最基本的西方金融措施，没有把握是否应当采用这种措施。他解释说：“你必须明白，洛克菲勒先生，我们无论是对贷款还是借款，都没有经验。”

问题已经很清楚，即便我们与中国人民银行建立了关系，这种关系也将非常有限。然而，令我感到非常吃惊的是，在用了一个多小时时间列举了所有理由、说明中国为什么不能向外贸或外国投资敞开大门之后，那位主任突然宣称，中国人民银行有兴趣与大通建立一种有限的代理关系。我不失时机地接受了他的提议。

即便是如此保守的安排，执行起来也是困难重重、拖拖拉拉。代理关系一般要求外国银行在纽约开设一个美元账户。在这种情况下，看起来无足轻重的存款却会导致灾难性后果：自共产党掌权以后，美国人向中华人民共和国索赔被没收的资产总额预计为2.5亿美元，而美国政府作为报复所冻结的中国在美国资产的总额为7 500万美元。在有关这些冻结资产差额问题上没有达成协议的情况下，如果中国人民银行在我们这里存了款，那么中华人民共和国的资金就会被美国政府没收。因此，作为一种权宜之计，我们采取了非常规做法，即在中国人民银行存入美元，这样我们就能满足他们的建议，跟我们开展小规模信贷和汇款业务。虽然许多人批评大通又跟一个共产党执政的国家做生意，但我相信作为在中国的第一家美国银行是有巨大潜力的——尽管在这种关系产生利润之前还需要一段时间。我感觉我们的新关系同时也有助于更大范围的美国利益。尼克松和基辛格打开的外交渠道具有巨大意义，但如果想全面实现中美关系重归于好的硕果，就有必要在民间层次和政府层次进行交往，只能通过个人交往、通过逐步建立越来越密切关系的过程才能实现。我感到满意的是我在这个过程中起到了作用。

周恩来

我们在北京的最后一天就要到了，而周恩来会不会接见我们，却一点消息也没有。我们开始担心愿望可能会落空。但是，那天下午，

我们被告知晚饭后不要离开饭店，等候进一步通知。至于等着我们的可能是什么，没有更多的解释。

晚上9点过后，中国人民外交学会的一个官员走进我的房间，告诉我们总理将于10点45分准时在人民大会堂接见我们。那是一个闷热的夜晚。折腾了一天，又吃了一顿丰盛的中餐，我们基本上已经失去了见周恩来的希望，转而考虑睡觉以及第二天离开的事情。那位官员的话立刻让我们振奋起来。

10点30分，我们离开饭店，乘车穿过灯光昏暗的街道，来到不远处的天安门广场。紫禁城的红墙、天安门城楼上巨大的毛泽东画像在夜色中影影绰绰。我们缓慢地绕过广场，准时在指定的时间停在了人民大会堂南边的一个入口旁。

周恩来亲自站在台阶上面迎接我们。温斯顿·洛德（Winston Lord）——基辛格历史性的中国之行期间的助手之一、后来成了驻华大使——后来告诉我，这对于周恩来来说是一种不寻常的姿态。无论是对尼克松还是基辛格，他都没有这么做。总理本人比照片中更加瘦小。他身穿标准的深灰色中山装，别着红像章。他跟我们每个人都握了握手，然后站在一幅巨大的绘画“迎客松”前拍照。接着，我们走进铺满地毯的宽敞的台湾厅。我们坐在厚厚的沙发椅上，围着周恩来形成一个正规的方形。在每张椅子旁边都放着一个白瓷痰盂——那是所有正式会议里的标准设备。我坐在周恩来的右边，出生于布鲁克林的年轻翻译唐闻生坐在他的后面。

周恩来对我家族的了解多得叫人吃惊。他还问起了坚决拥护蒋介石、同时也是蒋介石亲戚的中国高级银行家宋子文和孔祥熙，并且对我不认识他们似乎感到很惊讶。他没有意识到，我比他们小一辈。从他的声音里，我没有听到一点怨恨，即便是在他提到蒋介石的时候。

周恩来态度肯定地提到了尼克松的访问，以及现在已经成为可能的与美国更加广泛的接触。他将这一结果归功于毛主席的“果断”。我们还谈到了亨利·基辛格。詹姆斯·普西后来告诉我，唐闻生在跟周恩来说话的时候，喜欢称基辛格为“博士”，这显然是他在中国领导人那里的别名。

周恩来似乎最感兴趣的是讨论国际经济和货币形势。他向我问及了美元的疲软——在过去的两年里，美元实际的贬值幅度达到了20%，以及美国的高通胀率和国际汇率的波动问题。他提到了第二次世界大战刚刚结束的时候中国经历的灾难性贬值，以及第一次世界大战后德国失控的通货膨胀——那使他回忆起了20世纪20年代初他在巴黎和柏林当学生的日子。他询问类似那样的事情会不会发生在美国。周恩来指出，他跟尼克松和基辛格两人谈过以后确信，他们两人“对经济学似乎都不十分感兴趣，也不是很懂”。

对于美国的经济问题可能对中国产生的影响，总理似乎十分担忧，并让我解释一下国际货币体制——在夜已经那么深的时候，事先又没有准备，这可实在是个难题！我说我会试试，但可能要说一阵子。虽然我肯定我的同事们对这种午夜讲课一定会退避三舍，可周恩来只是点了点头，示意我继续。

我从布雷顿森林体系开始，讲到马歇尔计划、20世纪50年代和60年代世界贸易的迅猛增长，以及欧元市场的出现。我谈到了60年代中期因约翰逊总统“大炮及奶油”财政和预算政策而造成的美国通货膨胀恶性循环。我说，那些政策导致了收支逆差，而收支逆差又导致了尼克松于1971年决定放弃金本位，控制工资和价格。大约一个小时以后，我回到了话题上，归纳说，给美元带来麻烦的是美国的错误经济政策，而不是经济的根本痼疾。我觉得，如果我们实施更加审慎的经济政策，美元还会再次坚挺起来。

周恩来听得十分认真，不像我的有些同事，他们有时会连眼皮都抬不起来了。等我说完以后，他问了我刚刚谈到的贸易和货币方面的几个问题。周恩来承认，贸易对中国的增长和发展可能会十分有益。

会谈在将近凌晨一点结束。周恩来礼节性地送我们到门口，和我们每人道别。

这是一次让人欢欣鼓舞的会谈。周恩来很友好，而我对他在探讨严肃问题时的浓厚兴趣感到十分惊讶。周恩来不像苏联人，尤其不像我们1964年会见的赫鲁晓夫。我怀疑他认为，困扰美国、西欧和日本的自由市场经济的严重问题，并不是由于我认定的冒进政策，而是“资本主义的基本矛盾”。如果他当真这么认为的话，那么他只是因为太注重礼貌了，才没有纠正我。

对中国转制的观察

在后来的15年里，我又访问了中国5次，并多次与毛泽东和周恩来的接班人们交谈。这些访问让我有机会观察到中国的国际地位的变化。

我的第二次访华，是在1977年1月初，也就是毛泽东和周恩来去世还不到1年的时候。当时，臭名昭著的“四人帮”已经在1976年年底被关进监狱，而华国锋刚刚当上领导人。

中国人民外交学会再次邀请了我，这回是以我美国外交协会主席的身份。他们希望与该委员会建立更加密切的联系。我接受了邀请，明白我还将能够与中国官员讨论金融事宜。加强中国人民外交学会与美国外交协会的关系对我来说固然很重要，但我更感兴趣的是敦促中国人在大通的运作方面提供方便。尼克松的历史性访问已经过去了5

年，而美国与中国之间的全面外交关系还没有完全恢复。两个国家都因为各自的内部政治问题而分了心——毛泽东的逝世和旷日持久的“水门事件”。结果，大通与中国人民银行的代理业务进展缓慢。

带着这个问题，我在动身前往远东之前来到华盛顿，以确定新当政的卡特政府对与中国关系正常化的态度。我与即将成为国务卿的赛勒斯·万斯（Cyrus Vance）和即将担任国家安全顾问的兹比格纽·布热津斯基（Zbigniew Brzezinski）进行了会谈。我还与吉米·卡特（Jimmy Carter）简单谈了谈。他们3人都暗示，解决与中华人民共和国之间剩余的分歧，是他们优先考虑的问题，并允许我将这个信息转达给我计划在北京见到的高级官员。

我跟李先念副总理和黄华——那时他已经成了外交部部长——都谈起了这个问题。令我失望的是，他们的反应明显很冷淡。他们强调，正常化的主要障碍是我们国家在继续支持台湾的反动政权。在我们改变我们对台湾的政策之前，任何事情都办不到。我发现，我见到的大多数高级领导人对美国的疑心几乎跟对苏联（他们自然地将其称为“北极熊”）一样。虽然他们对我彬彬有礼，但我想扩大大通业务的请求被坚决拒绝了。总之，那次访问令人大失所望。

开放

将近两年以后，形势完全变了。邓小平成为国家主席。卡特政府准备完成由尼克松政府开始的过程。1978年12月，美国和中国的外交家们终于就棘手的台湾问题达成了共识，并由此全面恢复了美国与中华人民共和国的外交关系。

大通立刻从中得到了好处。随着“冻结资产”问题的解决，我们与中国人民银行建立了全面的代理关系。中国人民银行终于在我们的纽

约总部开设了一个数额可观的美元账户。此外，财政部批准大通在北京设立一个代表处，不久我们就放出了第一笔贷款——贷给中国的冶金部。大通世界信息公司（Chase World Information Corporation）——那是我们在1972年创建的信息服务子公司——开始将中国的投资机会介绍给美国商人。

大通在许多方面成了中国进入美国的入口。1979年，我们在纽约为中国的财政部部长举行商务午餐会，又在第二年的6月组织了一次中国研讨会，参加该研讨会的有来自200多家美国公司的高级代表。同年的秋天，我在波坎蒂克为副总理薄一波举办了一个小型私人午餐会，作陪的是中国国际信托投资公司的董事长荣毅仁。

荣毅仁是旧上海金融和制造业世家的后代，1949年以前在中国大陆、中国香港和美国都作了大量的投资。毛泽东执政以后，荣毅仁仍然是位受欢迎的“民族资本家”，继续经营着他的家族的诸多企业，而来自政府的监管微乎其微。但是，他在“文化大革命”中受挫，之后邓小平进行了干预，将他从农村一个公社的“再教育”中拯救了出来。

20世纪70年代末，邓小平任命荣毅仁负责中国国际信托投资公司。邓小平知道中国亟须外国资本投资于国家的发展，便找来了荣毅仁——他是具备必要知识、在西方拥有关系的为数不多的中国人之一。荣毅仁是位精明能干、高瞻远瞩的商人，很快就成了在中国的大量外国投资商的首选对象。随着时间的推移，我和他成了好朋友。

通往中国的大门敞开了，而在美国各公司鱼贯而入的时候，大通正在大门里面恭候。

1981年5月，我再次访问中国——那时我刚刚从大通退休不久——看到了变革的更多迹象。邓小平开始医治中国的创伤。中国呈现了一种新的开放，而这些是我前几次访问中国时所没有看到的。

这种变化的一个迹象是中国领导人愿意与三边委员会（Trilateral Commission）会面。三边委员会的东京会议结束后，我们一个代表团赶到北京，与十几位中国的高级知识分子讨论中国与三边委员会各国经济合作的机会。那次访问的高潮是我们与中国的3位副总理会面，包括邓小平本人。

邓小平个子不高，看起来饱经风霜。我第一次见到他的时候，他77岁，看上去比实际年龄老得多。在我们一个小时的会面中，他一刻不停地吸着烟。他的两个同伴——虽然在政府里与他的级别相同——常常听取他的意见。

邓小平非常愿意讨论任何问题。在整个会面期间，他全神贯注，似乎急切地要我们放心，他已下决心继续推进改革。

大足石刻

1986年4月，我和佩吉应我的老朋友温斯顿·洛德和他的妻子贝特——她的作品《春月》（Spring Moon）是有关20世纪初的中国的深受欢迎的小说——的邀请到中国度假。

荣毅仁在尼克松和基辛格于1972年下榻的与故宫毗邻的一个宾馆为我们举行了丰盛的宴会。这是一种暗示，表明荣毅仁有权力和影响力在通常为国家元首人物保留的地方举办宴会。荣毅仁和他的夫人还在他们自己的家里招待了我们——这是我在中国唯一一次拜访私人的家。他们住在一所用传统风格建造的漂亮的老房子里，有好几间房间，环绕着一个大院子。他们用正式的中国茶招待我们。荣毅仁对我们讲述了他的家族悠远而有趣的历史。后来，在我们回到纽约之后，荣毅仁送给了我一把不同寻常的木制摇椅——我在他家曾经非常喜欢

的那种椅子。这两种友好的姿态是我在中国非常独特的经历，是我期望从古老的中国那里获得的。

当荣毅仁听说我们准备到重庆旅游，开始我们的长江之行时，他提出了一个建议，将奇异的假期变成了一次难忘的经历。他告诉我们，重庆西面50英里处是具有800年历史的旅游胜地、佛教圣地大足石刻，是中国最伟大的艺术珍宝之一。我们听从了他的建议，尽管因此我们不得不在凌晨4点离开我们在重庆的饭店，以便能及时赶上我们的游轮。

在去大足石刻的路上，我们第一次看到了中国的农村——水田里，男人和女人们在用手插秧，水牛在他们身后拉着单刃犁。举目眺望，我们的汽车是唯一的现代设备。大足石刻本身令人难以置信：佛家弟子在他们居住的石灰岩壁上刻出了一个个石像。在12世纪和13世纪，他们在石窟的墙壁上和悬崖的岩壁上刻出了5万多尊佛像。大足在质量上可以与古老得多（公元前1世纪~公元8世纪）、名气大得多的印度阿姜塔（Ajanta）和艾罗拉（Ellora）石窟媲美。许多年以后，我在游览阿姜塔和艾罗拉时听说，印度的这些石窟可能启发了雕刻大足石刻的灵感。

1988年5月，我与大通的国际顾问委员会到北京进行了4天的访问。温斯顿·洛德说，他不记得有哪个私人团体能够在一天内受到3位高级领导人的接见。

在我过去的访问中，我曾经与中国官员在人民大会堂里他们的办公室会面。这一次，我们的会见地点在故宫旁边的中南海里面的紫光阁，那里是中国共产党最高官员自从20世纪40年代末开始居住的地方。这个地区非常精致；环绕着两个美丽的湖泊的是精心养护的庭院，里面坐落着一所所传统的中国式住宅。

邓小平更加瘦弱了，但他的头脑跟过去一样敏锐。邓小平表示，他已经属于半退休状态，因为他希望给年轻的领导人腾位置。他很高兴地注意到亨利·基辛格也来了——他是国际顾问委员会的成员，与邓小平曾经多次见面——并高度评价他在7年前与我的三边委员会举行的会谈。

邓小平骄傲地介绍了中国在过去的10年里取得的成就，也坦率地评估了一下中国的当前形势。由于科技水平低，加上人口不断增长的压力，他的国家在经济上还很薄弱。解决的办法在于经济增长和限制人口增长的计划。但是，中国还需要外国投资和引进先进科技。邓小平对此非常乐观，并期望中国到20世纪末将在实现这些目标方面取得重大进展。

邓小平若有所思地谈到了他对世界的展望。他将21世纪看做“亚洲的世纪”，而拉丁美洲将逐渐形成一股力量。他甚至预见到，有朝一日非洲将成为世界领袖。他的暗示是，他看到欧洲和美国这两颗星星正摇摇欲坠，虽然他知道，中国在一段时间内还要依赖于西方世界的技术和资本。

在会谈结束时，他说中国别无选择，只有走改革的道路，改善与发达国家的关系。他正敦促他的接班人们加快步伐。邓小平承认，错误不可避免，但觉得它不会影响改革的努力。“中国不应当害怕犯错误，”他说，“但应当避免重复犯错误。”

不应当抹杀邓小平扭转中国乾坤的功绩。我们必须记住，是邓小平下令摈弃了人民公社体制，打开了中国的大门来开展对外贸易和接受外国投资，并且启动了民主化的进程。

21世纪初的中国已经变得更加开放，思想更加解放，远远超过了我30年前所认识的中国社会。

第十九章　中东“平衡”使者

我的家族以及我们与石油业的密切关系，在中东地区最为复杂，也最容易遭人误解。而大通与该地区的关系源自它与美国大型石油公司之间长期密切的合作。

大通银行是美国石油业最早的融资方之一。随着在拉丁美洲、远东和中东发现新的石油产地，大通又担负起了世界各地原油和精炼石油产品的运输费用。到了20世纪30年代中期，石油在大通的赢利比重实在太大，于是温思罗普·奥尔德里奇单独设立了一个石油部。不久，该部门就成了行业里的佼佼者。1947年，作为全球战略的一部分，温思罗普在该地区的金融中心贝鲁特开设了一个分支机构。但是，我们从一开始就遇到了重重困难。最主要的问题是英国和法国的大型海外银行的地区垄断，而我们并没有往该地区派遣足够的人手。只有一个官员——对外部的詹姆斯·梅杰——在纽约负责黎巴嫩以外的所有中东国家。他每年出差一次，以便与我们的代理行和其他客户保持联系，但是根本不足以开发任何有意义的新业务。

1953年，詹姆斯请我陪他到中东走一趟，尽管当时我已经转到银行的国内事务。那次中东之行令人大开眼界。沙特阿拉伯人和统治科威特的阿尔萨巴家族都保留了他们贝都因人的重要传统。他们勇敢、机智，敢于冒险，对西方文化和现代世界几乎一无所知。沙特阿拉伯首都利雅得的四周是高高的雉堞墙，巨大的木门每天夜里关闭，以抵御入侵者。戴着面纱的妇女、清真寺塔顶上呼唤虔诚的信徒做礼拜的穆安津，以及身穿长袍、腰间别着装饰型弯刀的沙漠武士，这些都将西方游客带回到了一个似乎早已消失的时代。仿佛是为了让现代世界

离他们远一些似的，外国使馆被要求驻扎在红海边上的吉达，距离首都有500多英里。

1950年，温思罗普·奥尔德里奇说服了沙特阿拉伯国王沙特，允许我们在吉达开设一个分行。但是，后续工作非常糟糕。沙特的官员们不批准该请求。虽然我们与沙特阿拉伯金融署（Saudi Arabian Monetary Agency, SAMA）——他们的中央银行——以及沙特的若干私人银行建立了重要的受托关系，但我们仍然需要在该国直接设点。

相比之下，花旗银行则采取了更加有力的方式，于1955年成功地开设了一个分支机构。如此，当沙特在后来那些年石油产量增长的时候，它们便占了巨大的优势。

看到我们的弱势后，在我成为银行的联席首席执行官以后，我便将中东列为我国际扩张计划中一个不可分割的部分。1962年2月和3月，我在进行全球考察的时候——当时佩吉陪伴着我——分别拜访了黎巴嫩、科威特、沙特阿拉伯、巴林和伊朗的政治领导人和金融界官员。

到了中东，无论我们走到哪里，我都看到了变化的迹象。源源不断的石油创造了财富，用于建造新公路、机场、脱盐厂和大型住宅项目。该地区的各国政府纷纷与美国和欧洲公司签订合同，承建这些项目。

我希望更加显著、更加有效地展示大通的形象，但我们迟到了，到处都遇见了严重障碍。严格的法律限制几乎禁止所有的外国银行在波斯湾开设分支机构，而激进的埃及、伊拉克、叙利亚和利比亚政府都很仇视外国投资者和外国银行。虽然有可能跟这些政府做生意，但却十分艰难。除了埃及以外，我们不久就与它们终止了关系。

但是，从该地区的整体来说，阿拉伯人和以色列人之间的冲突对大通构成了最大的障碍和潜在危险，尤其是因为我们决心跟两边都做生意。我不可避免地介入了该地区复杂的政治形势中，不仅担当了变革代理人的角色，也成了争议的对象。

大通与以色列

早在1953年我访问中东的时候，阿拉伯与以色列之间的仇恨就已经是个棘手的现实问题。站在前沿的阿拉伯国家——叙利亚、黎巴嫩、约旦、伊拉克和埃及——的领导人们拒绝承认以色列，发誓要“将犹太复国主义者赶下海去”。虽然1947~1948年的冲突确保了以色列的存在，但也造成了25万名巴勒斯坦阿拉伯难民无家可归，其中绝大部分在联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处于黎巴嫩、约旦的西岸和埃及的加沙地带开设的帐篷里勉强度日。我和佩吉于1962年在黎巴嫩南部参观了其中的两处帐篷，对难民们恶劣的生活条件——而且几乎没有改善的希望——深感震惊。

另一方面，犹太人在经历了希特勒大屠杀的恐怖之后，如今有了他们自己的国家。犹太人强烈要求世界的承认，并在美国获得了同样强烈的共鸣。在1948年杜鲁门总统支持创建以色列以后，多年来美国的承诺在逐渐加强、扩大。最大的悲剧是，在1948年的最佳时机，巴勒斯坦和以色列之间未能实现合理的领土划分。由于没有解决这一问题，全世界不得不从此吞食这颗“苦果”。

起初，大通与以色列之间的买卖相当有限。我们与以色列中央银行和为数不多的私人银行建立了代理关系，其主要原因是，主宰以色列政府将近30年的社会党不怎么受外国银行的欢迎。但是，有一项金融业务对于大通和以色列来说都具有重大意义。1951年，以色列政府

挑选大通为以色列债券的美国金融代理。这些债券的销售产生了巨大资金，对以色列的经济发展至关重要。大通负责这些债券的利息偿付业务，并提供其他有偿监管服务——这项业务获得了可观的利润，同时也加强了我们与在美国的犹太机构的关系。

20世纪60年代，大通与以色列、许多阿拉伯政府和大型石油公司的生意大幅度增长。我们试图在该地区走“中立”这条钢丝绳，但却时不时地受到阿拉伯世界的埋怨，说我们在为犹太复国主义国家作贡献，应当避免这么做。

抵制

1964年5月，大通收到沙特阿拉伯金融署总裁安沃尔·阿里的一封信。信写得直截了当、切中要害。

> 阿拉伯联盟抵制以色列办公室委员长从一些银行获得信息，说你们的银行是以色列债券在世界各地的促销总部。你们的银行是以色列债券的金融代理商，并提供发放这些债券所需要的所有技术服务。你们的银行还负责任命外国银行作为你们在外国的债券代理商。
>
> 另外，据称你们的银行给El Al以色列航空有限公司（El Al Israeli Airlines Ltd.）贷款，用于购买该公司需要的飞机和零部件，因此，你们显然是在支持以色列经济。以上两项行为都表明你们触犯了抵制以色列的两条原则，而其中任何一条都将导致我们与你们终止生意往来。
>
> 我谨此真诚希望大通曼哈顿银行考虑与我们和其他阿拉伯国家的重要关系，给予最大程度的合作，避免可能会构成破坏与我们这些国家愉快关系的行为。

几个星期以后，13个阿拉伯联盟国家投票决定“从1965年1月1日起禁止与大通交易”。安沃尔·阿里通知我们说：“如果你们的银行取消以色列债券的代理业务以及与这些债券相关的所有关系，并致力于今后不为以色列中任何个人或机构提供进一步贷款，则该禁令可以解除。”

如果阿拉伯国家实施了该威胁，我们将不得不关闭我们的贝鲁特分行，大约2.5亿美元的存款（大多数来自沙特阿拉伯金融署）将被提取。更糟糕的是，阿拉伯美国石油公司（Arabian American Oil Company, ARAMCO）——由新泽西标准石油公司、美孚、雪佛龙和德士古组成的财团，享有独家开发沙特阿拉伯石油储藏的权利——告诉我们，除非能够找到可以接受的解决办法，否则它们也将不得不停止与我们的生意往来。大通面临损失数千万美元存款和收益的危险。

幸运的是，这场噩梦最终没有成为现实。沙特阿拉伯和埃及认同的观点是，在为以色列提供银行服务的时候，我们只是在履行我们作为一家中立的、不参与政治的国际银行的责任。最后，这两个很有影响力的国家拒绝接受这种抵制将给它们自己带来的严重经济后果。此外，美国政府为保护我们而表现强硬，阿拉伯世界全面抵制的威胁消除了。

我从这个紧张而忧心的时期学到了重要的一课：如果大通想避免将来的危机，我就必须与阿拉伯世界的领导人建立更好的关系。

纳赛尔

在20世纪60年代，如果谁想对阿拉伯世界的政治产生影响，就必须见见埃及总统纳赛尔。虽然美国有许多人认为他是个蛊惑人心的危险分子，纳赛尔在自己的地区却是个深受尊敬、魅力无限的人物。纳

赛尔在1956年的苏伊士危机中寸步不让，首先将运河国有化，然后又抵御了旨在推翻他的政权的英国、法国和以色列的联合进攻。

纳赛尔从苏伊士危机中一跃成为英雄。他巩固了自己在埃及的权力，然后进而成为阿拉伯世界里现代激进派的领袖。阿拉伯世界里数以百万计的人民通过开罗电台收听纳赛尔的每周广播讲话。

于20世纪60年代初加入大通董事会的尤金·布莱克认为，在苏伊士危机期间，英美对阿斯旺水坝融资项目的拒绝是一大灾难，把本不情愿的纳赛尔推到了苏联人的怀抱。尤金坚持认为，纳赛尔比他自己公开宣称的立场要灵活得多，对西方也远非如此仇视。他相信，与西方商人的关系将有助于说服纳赛尔采取一种更加温和的姿态。在我们消除了阿拉伯世界的抵制威胁之后，他鼓励我去见纳赛尔。

1965年12月，尤金安排了我与纳赛尔的第一次会面。我们是在距开罗机场不远处一栋不显眼的楼房里他那间装饰朴素的办公室见的面。纳赛尔的办公桌以及周围的桌子、书架上到处都是他与外国政府领导人的合影照片。其中有个人签名的赫鲁晓夫、周恩来、尼赫鲁和铁托的照片——后两人和纳赛尔都是不结盟运动的领导人。其余的都来自第三世界或至少是社会主义国家。我记得没有一个来自西欧，绝对没有美国的。

我和纳赛尔开诚布公地讨论了中东的形势。他在讨论中强烈谴责了美国对以色列的无条件支持。虽然对美国政策明显不悦，他说他欢迎我通过埃及驻华盛顿大使与他保持联系。我将这个情况向国务院作了汇报，但是约翰逊政府忙于扩大越南战争，不愿意或者无法考虑推行一种更加平衡的中东政策。我的感觉是，华盛顿方面希望在自己专注于更加急迫的问题时，中东形势不会出大乱子。但这只是一相情愿。

战后时期

1967年的第三次中东战争之后，中东的形势恶化了。以色列先发制人的决定性攻击在阿拉伯军事力量还没有来得及作出反应时就将其击溃了。以色列军队占领了埃及的西奈半岛和加沙地区、叙利亚的戈兰高地和约旦的东耶路撒冷和整个西岸。多年来一直吹嘘要摧毁以色列的阿拉伯领导人们羞愧难当，作出了激烈、迅速的反应。他们将我们在战斗期间为以色列提供的军事补给看做一种敌视行为，立刻中断了与美国的外交关系。

战斗结束后不久，黎巴嫩的前外交部部长、联合国大会前主席查尔斯·马利克来大通与我会面。马利克是个绝对正直的人，我非常尊敬他。他告诉我，阿拉伯人对美国恼羞成怒，因为我们默许以色列占领阿拉伯领土，对战争所产生的成千上万的新巴勒斯坦难民似乎漠不关心。马利克说，美国人宣称自己怀有深深的人道主义同情心，但大多数阿拉伯人认为我们唯一关心的是以色列。

马利克的来访迫使我思考战争对中东人民的影响问题，尤其是难民。我跟《时代》杂志的出版商詹姆斯·利嫩和执掌IBM世界贸易公司、国际商会的阿瑟·K·沃森诉说了马利克来访的事。他们同意需要做些什么来表明美国关心、同情新产生的巴勒斯坦难民。

美国政府因外交关系的断绝而被捆住了手脚，因此我们不得不自己行动。我们设立了近东紧急慈善捐献会（Near East Emergency Donations, NEED），并说服前总统艾森豪威尔担任名誉主席。我们取得了一些著名犹太领导人的支持——包括西格雷姆公司的董事长埃德加·布朗夫曼，以表明我们的工作涉及范围广，没有意识形态色彩。

我们在短短4个月的时间里就募集了将近800万美元，其中大部分来自美国大型石油公司。我捐献了25万美元，而洛克菲勒兄弟基金会

也代表我们家族其他成员捐献了25万美元。我们将募集的资金交给联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处去分配。

第二年年初，我去了约旦的难民营，亲眼目睹了那里的条件。有一个难民营坐落在约旦河河谷上方光秃秃的荒凉山坡上。我乘坐直升飞机从安曼到达那里的时候正是隆冬季节，寒冷的北风呼啸着。雪水融化后，地面一片泥泞。那里没有永久性建筑，只有矗立在泥浆中的没有地板的帐篷。

1 000多人生活在那里，没有足够的卫生条件或自来水，食物也只能够勉强充饥。我清楚地记得一个小孩身穿带帽的白色夹克衫坐在明媚的阳光下，一动也不动，即便是人群从她身边匆匆而过的时候。这些人眼巴巴地望着不远处西岸从前的村庄，却不能回到自己的家。他们的脸上透露出一种绝望的感觉，但也有深深的恨意。

第三次中东战争所产生的最持久的东西是难民的愤慨和绝望。巴勒斯坦人的极端主义情绪被煽动起来，并因此出现了阿拉法特和他的巴勒斯坦解放组织（Palestine Liberation Organization, PLO）。在战争之前，难民问题一直得到了控制；战争之后，巴勒斯坦成了一股具有明确目的、呼声很高的独立政治力量，尤其是独立的巴勒斯坦国的创建。阿拉法特和他的追随者们不再满足于让埃及和其他阿拉伯国家为他们开展斗争，或者——在他们看来——当斗争不利于他们自己的时候就将他们出卖。地区平衡中出现了又一个不稳定因素，使得阿拉伯与以色列之间的冲突更加难以解决。

参观完难民营几天以后，我们接着前往贝鲁特。那里安排了一个仪式，由我将近东紧急慈善捐献会的一张100万美元的支票交给UNRWA的委员长伊恩·米歇尔莫尔。我仍然对自己亲眼所见的场景忧心忡忡，便将事先准备好的发言稿放在一边，说：

当一批美国公民个人设立近东紧急慈善捐献会，以便为援助难民而提供紧急资金的时候，我们只是部分意识到了问题的性质、规模和严重性。如今，我们有些人已经亲眼看到了这个问题，从而意识到了它所代表的人道主义挑战以及寻找解决办法的紧迫性。这些难民中，有些人是20年来第二次逃难，他们是自己无法控制的政治形势的受害者。他们的苦难是在谴责这个世界无法找到并实施公平解决他们的问题的办法。我相信，在这个问题得以解决之前，中东就不可能很快实现和平。

虽然近东紧急慈善捐献会本身对于难民所面临的巨大困苦来说只是杯水车薪，但这种努力至少表明，有些美国公民愿意提供帮助。我们还给阿拉伯的领导人和美国的政客们传送了一个信息，即在形势进一步恶化之前，亟须平衡该地区内所有相互冲突的利益。不幸的是，40年已经过去了，这种平衡政策依然遥不可及。

寻找平衡

1967年战争之后产生的新的政治形势迫使我与阿拉伯领导人定期保持联系。但是，要做到这一点已经变得非常困难，因为有几个国家已经与美国断绝了外交关系，对西方的仇恨程度大大加深。由于大多数阿拉伯政治领导人不能或者不愿意来美国，因此我开始更加频繁地访问中东，通常是每年两次。

为科威特埃米尔担任财经顾问的尤金·布莱克鼓励我改善与这些阿拉伯领导人的个人关系。他指出，如果他们尊重我，相信我的公允，他们因为大通与以色列做生意而惩罚我们的可能性就会减少。近东紧急慈善捐献会给巴勒斯坦难民的捐献是一个良好的举动。我在约旦国王侯赛因以及其他领导人心目中的可信度因此得到了大幅度提高。

由于我是能够接触到该地区高级领导人的少数美国人之一，因而不久我就发现自己在扮演一个外交“使者”的角色。在20世纪60年代后期以及整个70年代，在我每次动身之前都要拜访美国政府官员，以了解美国在中东政策方面的变化。在中东之行回来后，我常常再次与这些官员见面，告知他们我的所见所闻。

纳赛尔的信息

1969年秋天，在我动身前往中东之前不久，埃及驻联合国大使来大通找我。他说，纳赛尔希望我知道，他与美国没有任何“有意义的接触”，希望我在那个地区访问期间与他会面。

我把纳赛尔的请求看做一个具有潜在意义的开端。美国与埃及的外交关系还没有恢复，将以色列人和阿拉伯人拉到谈判桌边的努力还没有任何成果。我决定飞往华盛顿，向尼克松的国家安全顾问亨利·基辛格报告此事。我觉得，在我回复纳赛尔之前，很重要的一点是获得政府对我们的会面的批准。

对于尼克松政府能给予我什么样的支持，我并不乐观。尼克松是以色列的坚决支持者，在1968年总统选举运动中，他就坚持“中东的力量平衡必须向有利于以色列的方向倾斜”，并表示他支持的政策是将“能够给予以色列在科技军事方面足够的优势，超出抵消其敌对邻国数量优势的程度”。

然而，当政以后，尼克松的进展变得非常小心。尼克松和基辛格深知需要全面修订美国的对外政策，便开始勾画概念，用以重新塑造美国在全世界的形象。他们两人都很现实，下决心要客观地、几乎无情地评估美国的目标以及实现目标的手段。因此，在执政初期，随着

印度支那战争越南化过程的开始，全面审视美国对外政策的工作——包括中东——也启动了。因此，我和基辛格会晤的时机非常幸运。

我和基辛格谈论了一会儿纳赛尔的请求。基辛格承认，他对该地区了解得很少，但也认为与纳赛尔见面可能是有好处的。几天以后，基辛格来电话说，白宫和国务院都认为如果我能维持“某种对话，对我们政府来说是具有建设性的事情”。他还要我回国之后向尼克松总统汇报一下。

基辛格开了绿灯，我便重新安排我的日程，以便能在开罗作短暂停留。我与纳赛尔在他开罗的家里见了面——当时他还没有从几个月前发作的心脏病中完全恢复过来。

我告诉纳赛尔，回国后我将与尼克松见面，将很高兴为他传递任何信息。纳赛尔愉快地同意我为了这个目的而做笔记。

正如在我们上一次会面时所谈论的，纳赛尔强调说，中东实现和平的真正障碍是以色列拒绝遵守联合国第242号决议——该决议要求将部队撤退到1967年战争之前存在的边境线后面，然后才能开始就全面和平协议进行谈判。纳赛尔过去说过这些话，因而我开始怀疑自己此次开罗之行是不是仅仅为了听他的慷慨陈词。这时，他话锋一转，用一种神秘的口吻说，虽然第242号决议为和谈提供了整体框架，但他愿意支持对边境线作些许改动，并支持将叙利亚的戈兰高地设置为非军事区——以色列认为该高地对自己的安全构成了严重威胁。作为交换，以色列要求存在的权利将为所有阿拉伯国家所接受。这是纳赛尔立场的一个重大改变。他愿意承认以色列存在的权利，并就其他问题进行谈判，如此就可能达成区域性和平协议。

我对纳赛尔为什么改变主意感到疑惑。他说其中有若干原因。他对该地区不断增多的极端因素和不稳定因素感到担忧。“阿拉伯突击队（巴勒斯坦人）一天比一天强大。一年以前，侯赛因国王还能控制自

己的国家，今天已经不行了——阿拉伯突击队太强大了。埃及控制他们的能力可能不会长久。以色列的观点是，和平解决拖延的时间越长，他（纳赛尔）的政府倒台的概率越大，这样他们就能与某个更有商量余地的人打交道。”

纳赛尔认为事实正相反。

“冲突的延续已经削弱了保守政府。苏丹和利比亚政府的变化就是例子。沙特阿拉伯发生了政变企图，在美国中央情报局的协助下已经被粉碎，但最后情形如何还没有消息。”

纳赛尔还担心自己在国内的地位。对于埃及完全依赖苏联的军事和经济援助，他感到很恼怒。他说，1967年的战争使他损失了埃及的大部分军事力量，因而苏联人成了他重建军队和空军的唯一选择。他带着遗憾的口吻补充道：“在1967年之前，我们一直是个自由的国家，可现在已经不是了。我们不得不依赖苏联人，直到战争平息。”

纳赛尔观点的关键是，除非立刻启动持久和平的进程，否则形势将更加恶化。而要做到这一点，美国就必须给以色列施加压力，以便向各个阿拉伯国家政府表示出我们的诚意。

我告诉纳赛尔，回国以后我将把这一切报告给尼克松总统。那是我最后一次与纳赛尔见面。第二年，这位埃及总统因心脏病发作而去世了。

费萨尔国王的警告

我接着飞往利雅得，与沙特阿拉伯国王费萨尔会面。

沙特阿拉伯与埃及的对立使得阿拉伯世界长期处于分裂状态。这两个国家代表着该地区不同的政治和经济倾向。纳赛尔代表的是第一代阿拉伯改革派的泛阿拉伯概念和社会主义思潮；倚仗自身巨大石油财富的沙特阿拉伯人则坚持伊斯兰世界比较传统的政治架构和信仰。虽然沙特阿拉伯一直是美国的忠诚盟友，但他们也面临阿拉伯世界的巨大压力，要他们表现出与巴勒斯坦人的团结，表现出自己独立于美国。为此，沙特阿拉伯在石油输出国组织的事务中起着领头羊作用，而且已经开始公开谈论要运用自己强大的经济实力来解决中东的冲突问题。费萨尔是世袭国王，牢牢掌握着权力。费萨尔是伟大的沙漠武士老沙特阿拉伯国王——他缔造了沙特阿拉伯这个国家——50多个儿子之一，在经过一次宫廷政变、推翻了他那无能的同父异母兄弟之后，于1964年当上了国王。

沙特家族的后人将他们的国家看做一个家族企业，而费萨尔的主要职责是管理这个庞大暴躁的皇室家族。为了让他们忠心、满意，费萨尔首先将石油收益的20%在大约600名家庭成员中进行分配，然后将剩余部分交给政府。巨大的财富足够分配。1969年，在石油销售价格为每桶两美元的情况下，费萨尔每年用于家人之间分配的收益几乎达到10亿美元，而到了20世纪80年代初，这个数字涨到了240亿美元。即便是这样，还不足以维持家族的和平。1975年，费萨尔被自己一个疯狂的侄子暗杀。

费萨尔热烈欢迎我的到访。我们交换了礼物，他回顾了1966年他对美国进行国事访问时我在波坎蒂克宴请他的午餐。我告诉他，我有兴趣聆听他对当前地区形势的看法，并在回到美国之后将直接向尼克松总统汇报。

费萨尔比纳赛尔更加坚决地宣称美国的中东政策所产生的灾难性后果。他的观点不留余地，他的措辞自然坚定，而他那双犀利的黑眼睛似乎要看透我的心。以下是我在那次会谈中的部分笔记：

费萨尔认为我们的中东政策受美国的犹太复国主义者左右，完全是亲以色列的。它正将越来越多的阿拉伯国家从我们身边推开。他相信，正是这种政策使得苏联人在中东的基础越来越扎实。他感觉，我们实际上已经在鼓励各国的激进分子推翻比较保守的政权……费萨尔相信，美国正在稳步地失去中东的朋友和影响力。如今，我们唯一的朋友是沙特阿拉伯、科威特、约旦、黎巴嫩、突尼斯和摩洛哥。如果与以色列的战争持续下去，我们将很快失去所有这些朋友。

费萨尔对以色列的看法——老实说——相当古怪：

费萨尔相信，在中东的所有麻烦都是由犹太复国主义者和以色列引起的。他说，在以色列的大多数犹太人来自苏联，而共产主义是犹太复国主义的一个产物；以色列人是一个没有上帝的民族；以色列是一个社会主义国家，只是假装与美国友好；以色列与苏联有一种秘密共识，即整个阿拉伯世界将最终落入共产党手中。

费萨尔打消了我反驳他的观点的企图。但是，费萨尔说，他没有打算“把以色列赶入大海”。现在，沙特阿拉伯统治者的立场中出现了前所未有的松动迹象。

我在起身离开之前提醒费萨尔，我将向尼克松总统汇报我们谈话的核心内容。国王答复说，宾夕法尼亚前州长威廉·斯克兰顿在1年前向他说过同样的话，曾经公开支持一种更加公允的美国中东政策。费萨尔指出，公众的愤慨结束了斯克兰顿的政治生涯。他希望我不会遭受同样的厄运。

向总统汇报

我带着深深的不安回到纽约。纳赛尔和费萨尔态度都很明确、毫不含糊。他们认定，美国的政策在形式上和实质上都是与阿拉伯人为敌的。他们把苏联在该地区的渗透看成是这种政策的直接结果，并相信这种政策的延续将对全球石油的“走向”产生负面影响。另一方面，如果美国改变其坚决支持以色列的立场，两人似乎都愿意让步、谈判。我感觉自己有义务将这个信息转达给尼克松总统。

从中东回国几天以后，我在华盛顿见到亨利·基辛格，将两次谈话的实质内容告诉了他。亨利告诉我，政府已经深入展开对中东政策的重新评估，将在不远的将来宣布一种更加均衡的立场，以便将以色列人拉到谈判桌旁。他觉得如果尼克松总统能够直接听到我的评述，将很有价值。

一个月以后，我应邀来到白宫，但我吃惊地发现，椭圆形办公室会议还包括杰克·麦克洛伊、标准石油公司董事长肯尼思·贾米森、美孚董事长罗莱·华纳、亚美董事长约翰·斯韦林根和前财政部部长罗伯特·安德森——他对中东产生了浓厚的、令人争议的兴趣。我原本希望私下会谈，直截了当地汇报我从费萨尔和纳赛尔那里获得的信息。但我发现自己成了主要关心石油问题的一个大型会议的一分子，如此，会议的基调就与我期望的完全不同了。

在1969年12月9日的会议上，我们每个人都跟尼克松一样担心中东的局势，同样希望美国采取更加均衡的政策。令杰克·麦克洛伊等人感到震惊的是，利比亚、阿尔及利亚和伊拉克的政权正在给各石油公司施加压力，以及苏联可能提高自己在该地区的影响力、限制美国获取该地区资源的可能性。尽管我同意他们的观点，但我更感兴趣地指出，纳赛尔和费萨尔都向我们提出了解决危机的合理方式，很重要的一点是美国应当作出积极的反应。

尼克松说他理解我们的担忧，并给我们看了国务卿威廉·罗杰斯将在那天晚上发表的讲话稿，说明美国在解决中东问题方面的提议。在

与苏联人进行了几个月的幕后谈判之后，罗杰斯国务卿将敦促“以色列军队从1967年战争中占领的领土上撤退”，以换取阿拉伯人达成具有约束力的和平协议。国务卿还说明了公平解决巴勒斯坦难民问题的重要性，并提议耶路撒冷成为一座“统一的”城市，向所有有信仰的人开放。虽然看起来无论是尼克松政府还是苏联人都没有跟以色列或站在一线的阿拉伯国家讨论过这些问题，但我们所有人都同意，罗杰斯的讲话是建设性的一步。我离开椭圆形办公室的时候，深信局面很快就会出现积极的变化。

罗杰斯的讲话产生了各种不同的反响。虽然《纽约时报》表示认可，其他报刊却反对政策的变化。以色列政府立刻表示拒绝。总理梅厄谴责罗杰斯在“说教”，而为了表现自己的独立性，以色列立刻宣布，整个东耶路撒冷将为犹太人定居开放。

对这种挑衅行为，尼克松政府理应还以严厉的反击，尤其是如果政府希望向纳赛尔、费萨尔以及其他阿拉伯领导人表明美国对均衡政策的新的承诺。相反，政府却无动于衷。

《纽约时报》获得内幕消息

事情原本可能就到此为止了——只是，白宫中有人将我们与尼克松会晤的事实透露了出去。两个星期以后，塔德·肖尔茨在《纽约时报》上作了封面报道。他报道的事实很准确，但暗示说，是经济上的个人利益导致我们敦促总统不仅采取一种均衡的政策，而且还采取了“亲阿拉伯”的立场。肖尔茨写道：

> 据了解该讨论的官员称，会议达成了一致意见，认为美国必须立刻采取行动，以改善其与生产石油和其他阿拉伯国家的关系。据说与会者认为这么做很有必要，以便扭转与会者所害怕

的、美国即将失去在中东的地位的趋势，而该地位也许反应在政治上，也许还反应在美国在该地区的石油利益上。

据说与会者觉得，由于美国向以色列提供武器装备——包括据说最近华盛顿为了支持以色列在中东冲突中的政策而提供的超音速幻影飞机，阿拉伯世界的温和保守型领导人以及激进的阿拉伯人正转而反对美国。

肖尔茨没有报道——也许“泄密人”没有告诉他——我们没有考虑抛弃以色列任凭阿拉伯人摆布。但是，参加那次会议的人员构成——美国三大石油公司的首脑、与石油界和大通关系密切的一位华尔街律师以及我个人历史上与标准石油公司的关系——使得肖尔茨关于我们此举是出于个人利益的暗示似乎合情合理。

回首往事，所有这一切很可能是一个圈套。我不是单独与尼克松见面讨论我与纳赛尔和费萨尔的谈话情况，而是被拖进了令人争议的阿拉伯石油政治和以色列的安全问题。但是，也许一直就是这么设计的。与会代表的构成似乎是蓄意炮制的替罪羊，一旦公众舆论不利，则可以解释尼克松改变政策的理由。

无论如何，批评的浪潮冲着我和大通扑了过来，其带来的疑惑有效地抑制了出台一种更加均衡的中东政策的可能性。

面对科克

民主党参议员爱德华·科克首先发难。他给我写了一封信，要求知道报道的“要点”是否属实，并指责我充当石油界的“托儿”。甚至在我还没有收到那封信的时候，科克已经将信分发给市里的各家报社和电视台，并接受了多次现场采访。而这仅仅是开始。《新闻周刊》作了封面报道，印上了我的照片，说明文字是：“洛克菲勒：被石油蒙住了眼

睛？”连我的哥哥内尔森——当时他正面临1970年艰难的连任选举——也迅速与我保持距离，要求尼克松政府就其以色列政策作出“解释”。我开始怀疑费萨尔国王关于威廉·斯克兰顿命运的警告可能正在成为事实。

潮水般的信件和电话涌向大通，抗议我所谓的反以色列倾向。著名的拉比们（犹太教负责执行教规、律法并主持宗教仪式的人员或犹太教会众领袖）——其中有些与我已经相识多年——来到我的办公室投诉；几个犹太商人组织了一场抵制活动；有些重要客户取消了银行的户头。

为了澄清我的立场，1970年1月初，我发表了一份公开声明，描述了我与尼克松总统的会议情况。以下是我的声明摘要：

> 最近的中东之行使我进一步相信，那里持续的敌对形势很容易上升为全面战争……我在访问期间的观察使我确信，勤于思考的阿拉伯人开始怀疑，该地区目前的混乱局势是否确实符合他们自身的利益。越来越多的阿拉伯人似乎愿意寻求合理的妥协。
>
> 在最近的白宫会议上表达我的观点时，我的本意仅仅是建议美国鼓励这些比较积极的协商姿态。
>
> 我相信，我一贯相信，美国必须尽一切可能保卫以色列的安全和主权。我唯一的兴趣是看到敌对局势的终结、和平的实现。

《纽约时报》的报道所引起的这场轩然大波掩盖了真正的问题：需要开始调解以色列人和阿拉伯人越来越坚定不移的立场。到了1970年1月，尼克松自己放弃了罗杰斯的提议，而该地区的暴力程度——针对以色列的恐怖活动、以色列反攻约旦和黎巴嫩、巴勒斯坦解放组织与忠于侯赛因国王的部队在安曼大街的激战——稳步上升。巴勒斯坦解放组织还发动了对西欧的炸弹行动，劫持了数架商业飞机。我已经

转达给尼克松的纳赛尔和费萨尔警告的危险正在被忽略。中东的“均衡”变得跟以往一样渺茫。

访问以色列

科克事件也有积极的一面。虽然我在几个场合中于纽约见过总理梅厄、外交部部长阿巴·埃班和大使伊扎克·拉宾，但我从来没有踏上过以色列的国土。在很大程度上，这是因为从中东的其他国家绕道抵达以色列非常复杂。所有的阿拉伯国家都禁止直接飞往以色列，要求在塞浦路斯或者雅典停留，然后再飞往特拉维夫，因而到那里的访问很难与走访阿拉伯国家一起安排。此外，以色列管理非常严格的私营部门和谢克尔的不可兑换性，都使得这个国家没有吸引力。但是，科克肆无忌惮的指责使我意识到，我从来没有去过以色列的事实可能进一步证实了我反对以色列的流言。

可以理解，我在1971年3月对以色列的第一次访问，是在紧张的气氛中进行的。从个人角度来说，我遇到的总理梅厄和其他领导人都很友好，但他们在撤出任何占领地区的问题上坚持不让步。

抛开政治不谈，以色列之行的真正乐趣之一是见到了耶路撒冷市长特迪·科勒克。特迪带我第一次参观——后来我又参观了多次——他在整个城市启动的修建工作，其目的是要恢复耶路撒冷从前的辉煌，并尊重视之为圣地的三种不同宗教信仰。如果中东问题想得到解决，我们需要更多的像特迪那样胸襟开阔的人。

到了1973年，我介入中东事务已经有将近20年了，而我是当时能够接触到该地区阿拉伯领导人的为数不多的美国人之一。后来，当中东进入20世纪70年代初极其危险的新时期时，我才发现自己对该地区的了解和关系受到了严格的检验。

第二十章　石油输出国组织

1973年9月22日，我和约瑟夫·里德如约来到开罗，与萨达特总统见面。他不在开罗，我们被告知他在地中海的疗养地，一架埃及的空军飞机将把我们送到亚历山大。我在离开纽约之前就曾经要求与之会面，以便转达国务卿亨利·基辛格的口信——亨利希望非正式地告诉萨达特，他渴望摸索缓解美埃之间紧张关系的途径。

我们从亚历山大乘车向西，沿着旧海岸公路前往萨达特的宅邸。他宣称是为了躲避开罗的炎热而来享受地中海海岸的凉风的。我们在一个官员的陪同下来到一间小会见室。那位官员告诉我们，萨达特正在会见苏联大使。约一小时后，苏联大使从萨达特的办公室出来，冲我们点点头，便匆忙离开了。

两年前，在我们过去唯一的一次会面中，萨达特对我非常冷淡。他无法抑制自己对以色列的仇恨、对美国的鄙夷和对亨利·基辛格的蔑视。我准备好了迎接他更多类似的宣泄。但是，他热情地接待了我，似乎很平静、放松，一副心平气和的样子。尽管如此，当我转达基辛格的口信时，他仿佛心不在焉。他毫无先兆地突然问道："洛克菲勒先生，你会不会有兴趣在埃及给你的银行开设一个办事处？"这实在出乎意料。15年前，萨达特的前任纳赛尔不仅将所有的外国银行国有化，而且连埃及银行也不例外。而如今，他的接班人却在邀请大通银行成为这个国家允许存在的第一家美国金融机构。

我小心翼翼地作出了答复。我说，大通将有兴趣探讨这种可能性，但最后的决定必须根据细致的商务分析。我还提醒萨达特，大通与以色列银行有着长期的关系，而且我们是以色列国家债券的代

理。“总统先生，”我说，“如果我们在特拉维夫设立了办事处，而同时又在开罗设立了办事处，你会有什么感觉？这你能接受吗？”我作好了他暴跳如雷的准备，可是萨达特却神秘地一笑，说：“洛克菲勒先生，这不过是个时间问题。”

两个星期以后，我明白了萨达特的意思。

在我们在全面考察非洲之后回家的路上，飞行员告诉我，埃及发动了一次大规模的空中和地面进攻，跨过苏伊士运河进入了西奈沙漠。我立刻想到了与萨达特的会谈，以及他那神秘的讲话。我把自己的感觉告诉了约瑟夫。约瑟夫说，亚历山大空军基地的柏油碎石路面上的许多战机也许应当让我们有所警惕。显然，那天下午在跟我们谈话的时候，萨达特可能已经在准备这场进攻。

早期预警信号

20世纪60年代后期，美国在许多方面都发生了变化：年轻人的音乐品位、男人的发型、女人裙子的长度等，一切都发生了变化，除了油价。廉价的能源，尤其是30美分1加仑的汽油，已经成了大多数美国人的一种“特权”。这种太平盛世在1973年12月结束了：当时，石油输出国组织将沙特阿拉伯轻原油的标价提高到了每桶11.65美元。

油价在1年时间里达到4倍的涨幅与供需法则没有什么关系。导致这一结果的直接原因是阿拉伯与以色列之间没有解决的争端，以及发展中国家的石油生产国与美国和欧洲大型石油公司之间关于谁从“租金”（即石油的开采、精炼和市场营销）中获益最丰的长期争执。无论其根源是什么，石油价格的上涨对整个世界产生了重大的经济和心理影响。它还大大提高了像大通这样的美国商业银行的作用——因这种

价格攀升而产生了巨额“石油美元”的受托机构、石油输出国与面临史无前例的“流通危机”的石油进口国之间的金融中介。

我第一次产生油价必定猛涨的恐惧感是在1973年9月，当时我在阿尔及利亚。我是在与萨达特会谈之前根据胡阿里·波米迪安的要求在阿尔及尔停留的，他希望讨论在1971年将法国权益国有化之后阿尔及利亚巨大的石油储备和天然气田的融资问题。

波米迪安是个有理想的人。他为取得自己国家的独立，已经浴血奋战了十多年，反对法国的倾向很严重，但显然，他心目中的英雄是拿破仑。他非常矮小，身上穿着一件黑披风，喜欢做出夸张的动作来强调自己的重要性。他在第三世界不结盟国家建立“国际经济新秩序”的努力中起着带头作用，并不断要求提高原油的价格。我们非常愉快地用法语交谈了一个多小时，谈到了大通在阿尔及利亚的经济发展中可能起到的作用。

结束了与波米迪安的会谈后，我在能俯瞰荧光耀眼的阿尔及尔湾的一家顶级法国餐馆出席了一个豪华午宴。丰盛鲜美的海鲜、美味惊人的阿尔及利亚葡萄酒——原本一顿美餐却被桀骜不驯的财政部部长搅和得没了胃口。他首先喋喋不休地背诵了一大段对西方公司和银行的抱怨，然后宣称那种日子已经一去不复返了。他保证原油价格将在年底前上涨到每桶10美元——上涨幅度超过300%。我早已被他的无礼激怒，对他的荒唐预测感到怒不可遏。不幸的是，那位傲慢之徒的不祥预测演变成了事实。

石油输出国组织与阿拉伯石油禁运

离开阿尔及尔，我接着赶赴与萨达特的会谈。阿尔及尔和埃及的两次会谈向我提出了警告：中东即将爆发什么事情。但我不知道是什

么。

1973年10月5日，当萨达特命令他的军队跨过苏伊士运河的时候，他也许知道自己不可能打败以色列军队。虽然他在战争中失败了，他的大胆一搏却在其他方面获得了收益。首先，他创造了与以色列平等谈判的条件。亨利·基辛格意识到该地区的力量平衡已经发生了转移，便开始了他的“穿梭外交”运动，并最终与埃及和叙利亚达成了停火协议，然后又为以色列与其他阿拉伯前线国家之间更加广泛的谈判打下了基础。虽然埃及与以色列之间历史性的和平协议到了卡特政府期间才得以签署，但其基础却是亨利在1973年年底到1977年年初期间辛辛苦苦建立的。

萨达特放手一搏的决定还有一个意义更为重大的结果：阿拉伯石油禁运。在埃及取得了西奈的初步军事胜利之后，美国再次为被包围的以色列军队提供了援助。此举进一步掀起了阿拉伯反对美国的浪潮，导致阿拉伯的石油生产国同意沙特石油部长提出的建议，每个月减少石油产量5%，直至他们的政治目标——以色列撤军至1967年战争之前的边境线后面——得以接受。

当尼克松总统于1973年10月20日提议为以色列提供22亿美元的一揽子军事援助时，沙特阿拉伯——它很快获得了阿拉伯的其他石油生产国的呼应——宣布全面禁止向美国的石油运输。到了年底，阿尔及利亚财政部部长的预言成了事实。一种新型石油武器——用亨利·基辛格的话说，那是一种“政治讹诈武器”——出笼了；在与以色列的政治斗争中，在与西方的经济抗衡中，阿拉伯人的力量因此得到了加强。

能源成本的大幅度上升搅乱了西欧以及整个西半球的金融市场，破坏了国际贸易模式，将工业界推进了一个长期的衰退深渊。在美国，失业率直线上升，从20世纪60年代后期开始的通货膨胀恶性循环加剧了。到了70年代中期，伴随着萧条的经济增长，“经济滞涨”和疯

狂的通货膨胀使得经济元气大伤，损害了所有人的收益。经历过那段日子的人都记得加油站前的汽车长龙，以及折磨着决策层的几近绝望无助的感觉。

虽然我们的日子艰苦难挨，但对于发展中国家来说这更是一场灾难——它们脆弱的经济到了崩溃的边缘。在许多国家，在欠考虑的“进口替代品”政策下，因能源价格较高而进行的调整程序几乎根本无法实现。

石油灾难带来的最直接后果是石油进口国家的金钱哗哗地流入石油输出国组织的口袋。1973~1977年，石油出口国的收益增长了600%，达到

1 400亿美元。推动全球经济增长的资本如今被分流到了少数几个石油生产国。

最终，调整的过程要求节约能源、提高能源效用的科技进步和寻找新的石油来源的勘探工作。但是，所有这一切都需要时间——在最理想的状况下也需要几年时间。世界金融系统首当其冲。必须找到某种方法将资本重新输送到石油消费国家，以便“回收”石油美元，否则萧条和停滞可能会演变成全球大衰退。

回收石油美元

回收美元和维持全球贸易与金融体制的任务落在了大型国际商业银行的肩上，包括大通。石油输出国也面临着严重的问题：它们赚取的巨额资金如何投资。对于中东地区的主要国家来说，它们的中央银行和财政部部长们很愿意在回收程序中给予合作。但是，每个国家采取的方式各不相同。

全世界最大的石油出口国沙特阿拉伯将其新产生的大部分巨额收入作为定期存款存进美国银行，或者用来购买美国国债，其谨慎政策使我们能够有效地将资金回收给石油消费国。

不那么保守的科威特将自己的大部分收入投资于美国和欧洲的资本市场和股票市场，结果其资金储备以超过沙特阿拉伯的速度成比例上升。伊朗国王把自己新获得的石油财富的很大一部分进行有计划的国内投资，包括经济多元化、大规模的国防开支、建设新的水电网络和国家教育系统的发展。

由于大通与沙特阿拉伯金融署和伊朗中央银行保持着长期联系，因此，我们轻易地获得了该地区的资金。我们在欧洲货币市场的牢固地位——大量剩余资金通过该市场得到了回收——使得我们能够让资金避开美联储制定的法规限制，对于防止资本市场的长期混乱起到了至关重要的作用。

我们回收的大部分石油美元贷款给了外国企业和行业，在拉丁美洲、非洲和东亚的部分地区，大部分资金贷给了主宰这些地区经济的国有企业。有时，我们直接贷款给各国政府，为它们的国际收支亏空提供资金。1974年年初，发生了一件令人难忘的事情。意大利面临几十亿美元的账目亏损，在为购买石油提供融资方面遇到了麻烦。在意大利银行举办的一次午餐中，该银行的行长吉多·卡利要求我提供2.5亿美元的紧急贷款。我必须说，我不习惯在喝咖啡的过程中就同意发放如此规模的贷款，我们也不鼓励给政府贷款，除非这种贷款直接用于生产型投资。但是，在那种情况下，鉴于意大利局势的紧迫性以及大通与意大利银行的长期关系，我当场同意发放贷款。大通的迅速决策赢得了意大利的欢呼，而最重要的是，该贷款按期还清了。

大通以及其他国际银行能够预先阻止许多人害怕的全球金融系统的瘫痪。可是各银行只能控制这个过程一时，只有各国政府的协调行

动才能处理根本问题。但是，这种协调行动没有出现，而更大范围的全球经济问题依然存在。

债务危机

虽然大通的大部分外国贷款流向工业化世界和石油输出国，但有1/3的贷款对象是拉丁美洲的发展中国家。截至1982年，大萧条的残余影响和1979年的石油恐慌引发了流动资金从许多这类国家大规模抽撤。首先是墨西哥，接着是巴西，然后是许多其他国家，它们纷纷宣布延期偿付债务利息，从而突然造成了金融危机，对世界金融秩序构成了第二次也是更加严重的威胁。

其中的一个后果是，大通以及其他正在回收美元的银行在20世纪80年代蒙受了巨大损失。随着该过程的继续，由于给国有企业而不是私人公司贷款，银行家们备受指责。由于私人拥有的大型公司在拉丁美洲以及亚洲和非洲的发展中国家中寥寥无几，我们没有其他办法来回收石油美元。大多数批评家在努力证明商业银行家不负责任的时候，却轻而易举地忽略了这一点。

20世纪80年代的债务危机是1973年石油危机和该危机之后的突然性世界经济结构重组带来的较长期后果。事实上，在这两个时期之间，无论是各国政府还是私营部门都有充足的时间进行艰难的预算削减和管理制度改革工作，以便最大程度地降低为未来生产力而产生大规模借款的影响。但是，世界上各大工业国家和新兴国家的政府选择了更为容易、对抗性更弱的步骤。尽管美国和欧洲的大型商业银行在这些年里扮演了中间协调的角色——我称之为英雄角色，但还不足以推迟受“惩罚”的时间。

在中东的扩张

虽然阿拉伯与以色列之间的争端和石油输出国组织的油价上涨给大通带来了巨大的负担，但同时也给我们提供了不同寻常的机遇。我们作出的反应是制定了在中东和北非大举扩张的战略。我们的基本目标是在所有允许的地方设点，只要当地的经济条件适合这种努力和开销。1970年，我们的区域网络只包含黎巴嫩的一个分行、巴林的一个代表处和迪拜的一家合营银行。到了20世纪70年代中期，我们在突尼斯又开设了一个代表处，在约旦的安曼开设了一个新分行，在伊朗、埃及、沙特阿拉伯、科威特、卡塔尔和阿布扎比成立了合营银行。

由于频繁出入该地区，我认识了那里的统治者和政界的高级官员，他们允许大通在当地开设金融机构。比如，在埃及，在萨达特要我们开设分行后不到4个月时间，我便给了他一个肯定的答复。

复杂的个人关系

1974年1月，我在开罗见到萨达特的时候，他变得情绪高涨。那时，他已经见过了基辛格，对美国外交政策的看法与我在1971年与他进行第一次谈话时相比已经发生了明显的变化。在我与他的第一次交谈中，他曾经愤怒地谴责基辛格顽固的“强权政治”，谴责尼克松拒绝与埃及进行平等交往。“我喜欢亨利，”他说，“我们一起做了很多事情。他是我所见过的美国政治家中让我尊敬的第一个人。”

萨达特急切地要讨论他对埃及的计划，包括沿苏伊士运河的一个免税区、从红海到亚历山大的一条石油管线，以及他口中的“规模够洛克菲勒家人做的事情”——建设一条新的苏伊士运河。突然，他身子往前一探，打断了我的话，笑了笑，说道：“你知道，戴维，如果那天我

们在谈话时我说漏了嘴，我就会不得不把你留下来。我就不会让你离开，把我的打算告诉所有人。”

我们回到了金融话题上。我告诉他，大通认为最好的方法是与埃及国民银行一起成立一家合营企业，而不是开设一个业务范围比较有限的完全独资的分行。萨达特说：“我觉得你在这里的业务活动可能会给你在国内带来麻烦。以色列人在美国会饶不了你。”我暗示说，到目前为止，情况正好相反：事实上，“以色列人对我们与埃及之间的经济关系非常肯定，他们已经向我们表达了祝福”。

1975年1月，我们与萨达特签署了成立埃及大通国民银行（大通占49%的股份）的合营协议。在后来的几年里，我们在开罗、亚历山大和塞得港开设了分支机构。

复杂的银行业务关系

我自己以及大通与以色列的关系仍然是纷繁复杂。1975年1月，在我访问耶路撒冷期间，以色列财政部部长耶胡施瓦·拉比诺维茨让我考虑在以色列开设一个大通分行。这使我处于一种难堪的境地，因为我正要与萨达特完成埃及大通国民银行的交易。尽管如此，我告诉财政部部长，我们会考虑这个提议。

我再一次决定首先与萨达特商量一下。两天以后，我在开罗问他，如果大通在以色列开设一个分行，会出现什么样的反响。他说，利比亚、叙利亚和伊拉克会找麻烦，但他不会反对，并且会阻止将大通列入阿拉伯的抵制名单。但是，萨达特建议，把我们的计划通报给沙特和约旦国王侯赛因将很有好处。他说，我可以告诉他们萨达特同意我的计划。

侯赛因国王和法赫德王子欣然同意。事实上，法赫德指出：“这件事很微妙、很敏感，但既然萨达特知道而且同意这件事，我不反对。”

最后，我们的内部分析表明，以色列当地没有足够的生意让大通在那里开设分行。所有的美国大银行都曾经得出同样的结论。虽然我们的决定依据的完全是经济条件，但以色列人非常恼恨，并把自己的感受告诉了我们。

我们的决定一公布，我立刻招来了以色列和纽约犹太人社区的抨击。反诽谤联盟指责大通、另外5家公司和两个政府机构“向阿拉伯的抵制屈膝投降”。哥伦比亚广播公司的电台播放了3期重要评论，谴责美国公司——并特别点了大通的名——“屈服于最羞辱人格的敲诈。它们在用法律和原则来交换利润”。虽然我们从来没有停止与以色列的生意往来，而且没有一家美国大型银行在那里设点，但大通却被单独挑出来批评。

出人意料的工作提议

1976年，我与萨达特之间越来越亲密的关系出现了不同寻常的转折。我首先在1月份于开罗与他取得联系，然后动身访问该地区的其他国家。我的最后一站是以色列。但是，一个星期以后，在我结束与伊朗国王的会谈时，收到埃及大使的一个电话，说萨达特希望在我回纽约之前在埃及与我会面。由于我无法取消在以色列的会议，因此我传话给萨达特，说我无法见他，除非我能够从特拉维夫直飞开罗，不按照阿拉伯联盟抵制条件的规定在塞浦路斯经停。为了满足我的要求，萨达特同意作出让步：我们可以在特拉维夫登记飞行计划时注明去塞浦路斯，但一旦出了以色列的领空，我们将被允许改变航线前往开罗。

萨达特派了他的私人直升飞机把我从开罗接到他在尼罗河三角洲巴拉奇的家里。当我们在尼罗河河谷狭窄的绿带上空飞过的时候，我感到很奇怪，他为什么这么紧急地召唤我。几个星期之前，萨达特说他也即将走访海湾各国，我猜测他会不会是想跟我交换一下各自的看法。

但是，萨达特又让我大吃一惊。我刚走进萨达特的办公室，他就请我当他的经济顾问。我很快弄明白了，他在考虑获得朋友的咨询建议，而不是偶尔的非正式意见；实际上，他是要我担任埃及经济发展计划的一个正式金融顾问。我对他的提议感到受宠若惊，但我指出，我作为大通的董事长及首席执行官，很难担当他设想的那个角色。不过，我说我愿意竭尽所能帮助他，并就此事进一步考虑之后再答复他。

在飞回纽约的途中，我与我在大通的同事们讨论了萨达特的提议。我们达成一致意见，认为接受该提议是不现实的。但是，另一方面，如果不提出合适的替代方案而予以拒绝，则很容易得罪他。飞机着陆的时候，我已经想出了另一个候选人。纽约联邦储备银行的首席运营官理查德·德布斯最近刚刚宣布退休。他对中东的经济形势了如指掌，特别是埃及的关键性财政问题，他是承担该角色的最佳人选，于是我一回到纽约就与他谈起了这个问题。几天之后，他就飞到开罗与萨达特见面，并同意无偿担任该项工作。

愤懑与调和

我与萨达特之间将近10年的友好关系在1980的夏天戛然终止，起因是我的员工工作马虎。在我从大通退休之前，我和比尔·布彻对欧洲各国作了一次全面考察。这时，我收到了著名埃及银行家穆罕默德·阿

布沙迪的消息，说一些美国、欧洲和阿拉伯的投资商正在组建一个银行，准备在中东经营。他邀请大通在该银行占取5%的股份。该信息说，萨达特知道这个项目，而且还建议大通参加进来。由于我们正在匆忙旅行的途中，我就让我们的巴黎办事处分析一下该提议，并尽快告诉我他们的意见。巴黎办事处的结论是，大通的比重太小，在经济上没有意义，对新银行基本或者完全没有控制权，建议予以谢绝。我和比尔·布彻同意这种分析，便让里奇韦·奈特——我们在欧洲的政治顾问、美国驻叙利亚前任大使——与阿布沙迪联系，告知我们的决定。

尽管阿布沙迪的消息说明了萨达特的兴趣，但我并没有直接从他或者萨达特在重要事务上的信使阿什拉夫·戈勃尔大使那里听到。回想起来，我应该跟戈勃尔核实一下，了解萨达特感兴趣的程度，然后再作出决定。我事后发现，萨达特的确曾经建议大通参与进来，但对我们没有给他打电话就回绝了该提议感到很不悦。6个月以后，我尝到了萨达特“龙颜大怒”的苦果。

1981年4月，我和比尔·布彻作为我最后一次访问中东来到开罗。当我们试图预定见面的时候，萨达特莫名其妙地拒绝见我们。我的老朋友不愿意在我最后一次访问他的国家的时候见我，这令我十分难堪。于是，我联络了戈勃尔和副总统穆巴拉克。他们告诉我，萨达特的回绝是大通决定不投资阿布沙迪项目的直接结果。作为补救，我在还没有离开开罗的时候给萨达特寄去了一封手写的道歉信，但却没有收到回信。

同年8月，萨达特正式访问美国。戈勃尔大使邀请我参加在华盛顿为萨达特举办的特别晚宴。我欣然接受，并把该邀请看成是一个希望的迹象，尽管我和他只有机会打个照面。第二天，萨达特在纽约的美国外交协会上讲话，我给他作了介绍。事后，他邀请我坐他的车回埃及使团。我们在那里私下谈论起阿布沙迪事件，总算冰释前嫌。

数年以后，我把这个故事告诉了联合国秘书长加利——他曾经给萨达特当过几年外交部部长。令我感到宽慰的是，为萨达特不太宽厚的胸怀所窘的，我并不是唯一的一个。加利说，萨达特常常为一些小事情暴怒，有时会接连几个星期不理睬自己最亲密的同僚。他说，事实上，他也遇到过这种事。

1981年10月6日，也就是我们的纽约谈话刚刚过去两个月、他发动赎罪日战争正好8周年的时候，萨达特被埃及的一群基要主义军官暗杀。我和全世界一起为失去一位我由衷敬仰的英雄和朋友而哀悼。

约旦国王侯赛因和哈桑王储

与我建立起亲密关系、其勇气令我十分钦佩的另一位中东领导人是约旦国王侯赛因。像他们那样经受考验的世界领导人寥寥无几。他幸免于无数次暗杀企图，有好几次自己亲自与杀手搏斗，并经历了该地区许多次巨大的政治风暴。他的祖先是麦加哈希姆君主——他们曾经在第一次世界大战期间与著名的阿拉伯半岛的劳伦斯并肩作战，抵抗奥斯曼土耳其人。1952年，也就是他16岁那年，在他的祖父阿卜杜拉被阿拉伯极端主义分子谋杀、他父亲塔拉尔被废黜以后，他登上了约旦国王的王位。在他的整个统治时期，侯赛因表现出对人民的关切，以及为了阿以之间全面解决争端而作出让步的意愿。他是一个出色的领导人，是美国人民的好朋友。

1971年3月，我在妻子和女儿佩吉陪同下为大通作全球考察期间，在约旦曾短暂停留，以便见见这位国王。当时安曼还是一个军营，而国王已经将自己的总部迁移到了乡下。我把妻子和女儿都留在大通的飞机上，与我的大通同事们一起驱车去见侯赛因。当我告诉他她们都留在了机场时，他抱歉没有邀请她们一起吃午饭。作为补偿，

侯赛因亲自与我们一起坐他的直升飞机飞回安曼。他走上飞机问候了她们，并在离开之前把他自己的名片和私人电话号码给了我的女儿！

大约在同时，我与哈桑王储成了好朋友——国王已经将经济开发和鼓励外国投资的职责下放给了他。哈桑带我坐车、坐直升飞机分别参观了他提倡的几个项目。我们还一起参观了神秘的纳巴泰和彼得的希腊–罗马遗迹。

哈桑相信，约旦的未来取决于更大程度地向外国公司和银行敞开大门，而这一点是政府官僚们所不愿意承认的。当大通在安曼开设分行的打算被约旦银行的行长回绝时，哈桑进行了干预，改变了这一决定。1976年，我在访问了哈桑王储的家以后，与以色列人作好安排，要悄悄地从约旦越过艾伦比大桥，这样便避免了那永远令人烦恼的取道塞浦路斯的走法。哈桑坚持要亲自驾机把我送到那里。他把自己的直升飞机停在一座小山的山脊上，然后我提着自己的包走过大桥，那里有我的以色列朋友迎接。哈桑不希望以色列人知道我的“飞行员”为何许人也，虽然他对我的目的地是以色列这个事实并不介意。

我与侯赛因国王保持着密切的联系，直到他于2000年去世。我同时维系着与哈桑王储的友情。他们两人在过去的40年里，为该地区所发生的变化起到了不为人知但却十分关键的作用，并且确保了约旦——尽管面积不大——继续成为中东事务中的一个重要角色。

酋长、苏丹王和萨达姆

我与萨达特总统和侯赛因国王的友谊关系，以及我与沙特阿拉伯王室家族的广泛联系，花费了很长时间才建立起来，但这些关系代表了大通需要的那种层次的关系，以便在该地区开展业务。石油输出国组织导致的油价上涨体现了这个地区产油国——无论大小——的金融

力量。由沙特阿拉伯、伊拉克、伊朗、阿尔及利亚，以及分散在波斯湾南部沿岸的小酋长国中一小部分人作出的决定对整个世界的经济都能够产生重大的影响。

这些巨大的能源储藏构成了这个地区的战略重要性，尤其是波斯湾沿岸的9个国家。1971年年底，英国从“苏伊士以东”撤出军事力量的决定，结束了其一个世纪以来作为波斯湾特鲁西尔沿岸阿拉伯小酋长国和苏丹统治的领土的政治指导者和军事保护者的历史，造成了一个经济和安全方面的真空地带，而美国的政策只是作了部分“填空”。所谓的尼克松主义——它依赖伊朗、沙特阿拉伯以及后来的埃及这样的地区强权来担负维持地区和平的重担——忽略了小政权的重要性。

科威特的加巴尔酋长

科威特是世界上最大的石油生产国和出口国，是石油输出国组织中的一个领先成员国，已经由阿尔萨巴家族统治了200多年。我在科威特的主要关系是加巴尔酋长。我第一次见到加巴尔是在20世纪60年代初，也就是科威特从英国的统治下独立后不久。作为科威特的财政部部长，他参加了我在世界银行和国际货币基金组织华盛顿年会结束后在波坎蒂克为世界各国财政部部长和中央银行行长举办的一个午餐会。后来，加巴尔带着他在美国学习的儿子参观了哈得孙松屋。在那里，他的儿子骑了骑我们的纯种阿拉伯牡马艾尔·阿萨德。

加巴尔于20世纪60年代中期当上了总理，1977年又成了埃米尔（科威特是君主世袭制酋长国，埃米尔是国家元首兼武装部队最高统帅）。我在出访中东的考察中经常与他见面。在一次访问中，我送给他美国抽象派画家弗里茨·格拉纳的一小幅画作。这对于一个传统的阿拉伯统治者来说是一件不同寻常的礼物。我很清楚，描绘自然——比

如动物、植物或人类——的艺术品是有违伊斯兰戒律的。加巴尔似乎由衷地喜欢那幅画。在后来的一次拜访中，我心满意足地注意到，他已经把它挂在了自己家中的显著位置。(注)

加巴尔是个内向的人，他明白随着他的国家突然取得财富，将发生一场重大的变化，而他非常巧妙地引导国家度过了这种社会和政治转折。显然，他还在运用同样的能力履行自己更加传统的职责。酋长有权力与来自传统村庄的年轻未婚女子过夜，并因此常常生儿育女。被他选中的女子据说视之为一种莫大的荣耀。

多年来，我与加巴尔酋长的友情帮助大通逾越了科威特官僚机构的烦琐程序，包括1973年批准了一份协议，允许我们以收益提成方式管理科威特商业银行。然而，我们刚刚成功地将银行扭亏为盈，科威特方面就终止了合同，不希望我们分享银行日渐上涨的利润。这个结果令人深感失望。我们曾经希望，大通经理人员的强劲表现能够说服当局允许我们扩大我们的业务。该目标一直没有实现，虽然我们保持了与他们的中央银行和一些富豪之间牢固的受托关系，但却没有能够说服科威特人把我们当做他们的投资顾问，或让我们提供其他金融服务。

科威特人是精明的谈判家，在海湾地区的名声是敏感易怒、刻板固执。因而，我们的业务似乎取决于具体某天某财政部部长或萨巴家族的某成员心情如何。我们与科威特任职多年的财政部部长阿卜杜尔·拉奇曼·阿蒂奇的关系就非常典型。虽然他正直、诚恳、受人尊敬，但他对西方银行家却是疑心重重，为一些鸡毛蒜皮的事情就可能突然翻脸、斤斤计较。有一天，我赶到科威特的财政部，去参加一个因琐事而举行的恼人的会议，却被堵在了通往他办公室的一部老掉牙的小电梯里。当我们终于出现的时候，我说："部长先生，我看连你的电梯都在找我们的麻烦，以表达你的恼怒。"虽然阿蒂奇哈哈大笑，但他知道我有一半是认真的。

巴林和贝鲁特

与科威特人形成鲜明对比的是，巴林人非常好客，渴望与外部世界做生意。巴林是阿拉伯大陆外的一群荒芜小岛，是1932年阿拉伯半岛上第一个发现石油的地方，从此，其石油收入占了政府总收入的很大一部分。

伊萨·阿尔哈利法酋长的家族从18世纪中叶就开始统治着巴林。20世纪70年代初从英国的统治下取得全面独立之后，伊萨酋长精明地运用自己有限而稳定的石油收入来实现国家的经济多元化。他还鼓励开发“国外”银行业务、保险和其他金融服务，从而在黎巴嫩苦于长年内战和20世纪70年代不断升级的巴勒斯坦危机的时候，巴林取代了贝鲁特的位置，成为中东的金融中心。

贝鲁特是大通多年来在中东业务的重点。该城市在20世纪50年代初到70年代中期兴旺发达，我们的分行也业务兴隆，虽然它从来没能产生我们所预期的更大范围的地区业务。我们逐渐了解到，沙特和科威特腰缠万贯的商人们把贝鲁特看成是躲避《古兰经》约束的一块胜地，其次才是金融中心。尽管如此，它仍然是座极具吸引力的大都市，拥有稳定的政治体系和国际化的商务领域。

然而，20世纪70年代初，基督教马龙派与逊尼派穆斯林之间的政治一致性开始瓦解，在强悍的哈菲兹·艾尔阿萨德领导下，叙利亚人更加直接地干预黎巴嫩的内政。此外，被赶出约旦圣地的巴勒斯坦解放组织从黎巴嫩南部的难民营里开始运作，招致了以色列的报复。黎巴嫩很快就陷入了混乱局面。

我最后一次访问贝鲁特是1977年的3月，当时短暂的战斗间隙让我们的分行重新开张了。我希望向我的员工们保证，我意识到风险的存在，并关心他们的安康。在贝鲁特机场，银行的飞机被迫滑行到远

离空港的地方。一队全副武装的士兵坐着装甲车来接我们，并护送我们进入市区。不同派别之间的战斗和周围山上的炮火已经把城市变成了残垣断壁。我向来下榻的乔治王饭店已经完全被毁。当我进入大通分行的时候，士兵们在我周围排成了一个密集队形。我见了员工之后，分行的经理送给我一块带有苏联标记的炮弹壳——那颗炮弹就在大楼门口爆炸。“地中海上的巴黎”已经成了第二次世界大战末期我所见过的德国的模样。寸土不让的宗教和政治狂人们给贝鲁特带来的似乎是蓄意的破坏，构成了后“二战”时期最大的人为悲剧之一。

巴林——我们于1971年在那里开设了一个分行——正好利用贝鲁特挣扎过程中带来的机遇。

我第一次见到伊萨酋长是在20世纪60年代初，在他刚刚成为埃米尔后不久。他只有5英尺高，出奇地友好、慷慨，在送礼方面以出手大方而闻名。有一次，他送给我一把漂亮的波形花纹宝剑，剑鞘上镶嵌着珍珠；如今，它已经被收入大通的收藏品中。1997年，我最后一次访问巴林时，酋长中断了一个内阁会议，以便把他的首相和各个部长——其中许多是他的亲戚——介绍给我。那次，他给了我一块漂亮的劳力士手表。他那敏锐的领导才能使得他的小国家在其强大的邻国中间起到了重要的作用。

阿拉伯联合酋长国

阿拉伯联合酋长国由7个盛产石油的小酋长国组成，分散在沙特阿拉伯和阿曼之间的波斯湾沿岸，1971年随着英国从海湾撤出而成立了联邦。其中两个最大的酋长国——阿布扎比和迪拜——从一开始就垄断了阿联酋的事务。

1974年，我第一次看到阿布扎比的时候，就对这个城市留下了深刻的印象。小土房杂乱无章地散落在沿岸低地和沼泽地上，波斯湾凛冽的海风使空气中弥漫着沙土。没有铺砌的街道上到处都是羊群。一个世纪前英国人修建的一座城堡在这幅枯燥无味的画面上显得十分醒目。由于没有更加合适的建筑，这座城堡就成了这个以游牧为主的国家的政府所在地。

首脑人物扎耶德不在家，因此他的兄弟在一间按照传统的游牧格调装饰的房间里接待了我们。我们坐在坐垫上，喝着从长嘴咖啡壶里倒出来的浓郁的阿拉伯小杯咖啡。我们的主人身穿高级阿拉伯长袍，皮带上挂着一把大匕首，周围是类似装束的人们。他彬彬有礼，通过一个翻译与我们交谈，但给人的印象是，如果是在沙漠上骑马，而不是与华尔街的银行家们讨论金融事务，他会感觉更加舒服些。

两年后我第二次访问该地时，石油收入已经开始改变阿布扎比。国际风格的摩天大楼正在施工，精心建造的道路系统代替了土路。阿布扎比已经变成了一座现代城市，老城堡仿佛是遥远的过去的遗迹。像沙特阿拉伯一样，所有的石油收入——当时已经达到每年数十亿美元——都直接流入了扎耶德酋长的国库。

酋长是个令人肃然起敬的人物，长着一张棱角分明的坚毅脸庞、一双锐利的眼睛。他不会说英语，但总是控制着谈话。给我印象十分深刻的是，他的家装饰得很朴素，极像是一座游牧帐篷——丝毫没有当时在沙特阿拉伯十分流行的豪华宫殿的痕迹。扎耶德酋长的习惯是在深夜接待客人——那时白天的热浪已经褪尽。除了必不可少的咖啡以外，他还用小玻璃杯装的热乎乎的骆驼奶招待我们。我觉得骆驼奶味道甘甜可口，但并非所有陪伴我的人都有同感。

跟许多阿拉伯领导人一样，扎耶德酷爱狩猎。在我的一次访问期间，他告诉我他刚刚从巴基斯坦狩猎回来，他的宝贝猎鹰——每只身价高达10万美元——抓到了几只鸨。鸨比我们的野火鸡略小，十分机

灵，很难捕捉，因此扎耶德对自己的战利品很是得意。他问我是否品尝过鸨，当我的回答为否时，他坚持让我带走几只。我解释说，我们正在进行长途商务旅行，没有办法储存鸨。他问我离开阿布扎比后去见谁，当我告诉他是巴林的伊萨酋长时，他十分高兴。他告诉我，伊萨酋长的厨师在做鸨方面尤其拿手。

就这样，我们带着鸨到了巴林。酋长立刻把那几只鸨送到了他的厨师那里。由于伊萨已经为我们安排了当天晚上的宴会，而我们第二天一早就要动身去也门，因此我们无法在巴林吃鸨。于是，第二天早上，一只野餐篮子——实际上是两个人抬着的大篮子——被送上了大通的飞机。我们装好篮子，飞往也门。在也门着陆后，我们驱车越过几座山，然后停下来享用鸨以及伊萨酋长塞进大篮子里的其他美味。不幸的是，当时鸨肉已经凉了，很难咀嚼。尽管如此，那次经历仍让人回味：饥肠辘辘的大通银行家在也门的山坡上享用在巴林烹制的由扎耶德酋长的猎鹰捕捉的中亚鸨！

扎耶德酋长喜欢沙漠，喜欢用猎鹰捕食，同时他也是一个好商人，十分精明地管理着他自己国家那巨大的石油收入。但是，他的确卷入了20世纪90年代的国际信贷与商务银行的丑闻。20世纪80年代期间，他提供了十多亿美元来支撑该机构，而法庭的裁决要求酋长及其几个亲密下属另外支付18亿美元来补偿国际信贷与商务银行的股东们。

在发生那次不幸事件之前，大通通过我们在巴林的新投资银行机构——该业务的负责人是伊拉克裔的官员，名叫尼米尔·柯达尔——曾与他密切合作。尼米尔是一位出色的信贷官员，他对该地区的了解在推动我们在整个海湾地区的业务方面起到了重要作用。有一次，在与酋长会谈之前，尼米尔建议我提及大通介入阿布扎比投资署（Abu Dhabi Investment Authority）事务的问题。我在会谈时请酋长“允许我

们有机会作为投资署的顾问为你效力”。不久以后，尼米尔便获准通过大通来管理投资署价值两亿美元的资产。

20世纪70年代，大通在波斯湾的势力大幅度增强，最终我们的员工人数达到了200名。大通影响力日益提升的一个佐证是，大通挑头为卡塔尔4个工业项目融资，《机构投资人》（Institutional Investor）杂志称之为“1977年交易之最”。

苏丹王卡布斯

位于波斯湾口——全世界相当一部分原油供给必须从这里通过——横跨霍尔木兹海峡的阿曼是阿拉伯半岛上最古老、在许多方面最先进的国家。在18世纪中叶，阿尔布赛德家族控制了马斯喀特和大部分腹地，并将自己的沿海王国向南扩展到东非海岸外的桑给巴尔。在19世纪，英国保护该统治家族抵御奥斯曼土耳其和来自内陆的游牧部落强人的攻击，并与苏丹建立了牢固的政治和金融关系。

20世纪70年代初，英国的撤出为美国进入阿曼创造了一个良机。但是，当我于1974年1月第一次来到马斯喀特时，发现美国没有派遣常驻外交人员。国务院似乎没有意识到该地区日益增强的经济和政治重要性。回国以后，我将这些情况向亨利·基辛格作了汇报。我告诉他，尽管英国继续保持着经济影响力，但统治者在寻求与美国更为密切的关系。当时，亨利一心扑在以色列和埃及的停火工作上，但没过几个月，他就任命了阿曼大使和阿联酋大使。

我到达那里的时候，苏丹王卡布斯正忙于镇压西部省份佐法尔的动乱。在美国的经济和军事援助下，伊朗国王为苏丹王提供了3 000名士兵参加战斗。我们飞到佐法尔的首府撒拉拉赫与苏丹王会面。俯瞰城市的山上有狙击手和高射炮，因此我们不得不绕道贴着水面低空飞

行，以避免受到攻击。苏丹王对我们为了见他而冒险考察非常感动，会谈进行得十分顺利。

我们会面的时候，苏丹王卡布斯刚刚夺取政权不久。在英国的帮助下，他于1970年发动了一场推翻自己父亲的政变。他父亲是个相当难缠的人物，将自己的儿子软禁了整整6年时间。卡布斯在桑德何斯特受的教育，我见到他时，他才34岁。他非常英俊，长得威风凛凛，留着满脸的胡子，一双黝黑锐利的眼睛，头上总是戴着艳丽的包头巾。在后来的数年里，我们两人建立了良好的关系。1979年1月，我在拜访苏丹王的时候，收到了我哥哥内尔森因心脏病发作而去世的消息。苏丹王提出用他的飞机送我回家。但因为我已经有了大通飞机，便谢绝了他的慷慨相助。

也门的奎特聚会

截至20世纪70年代后期，在整个中东，我没有访问过的少数几个地区之一是也门——《圣经》中士巴王国的所在地、著名的“乳香之路”的起点。1977年我访问这个国家的时候，它正陷入一场残酷的内战：北方传统的部落武装与控制着南方的极端分子武装正在交战。

阿拉伯也门共和国没有什么石油，但却具有可观的经济潜力，因为有几十万也门人在波斯湾的油田工作，每个月都寄回几百万美元。我访问该国的主要原因是向阿卜杜拉齐兹·阿卜杜尔·甘尼首相询问大通能不能与他的政府建立更加广泛的关系。我们到达后得知，阿卜杜尔·甘尼与他的几个朋友正在塞纳以外大约20英里的家里。他留下话说，我们都被邀请去他家。

我们到达时，发现只有男人在场。他们都坐在地板上的坐垫、地毯上面，听着阿拉伯音乐。偶尔会有一对男子起来一起跳舞。房间里

没有椅子，没有桌子，也没有其他家具。首相没有打断聚会，热情地让我们加入他们的行列。聚会中最不同寻常的内容是提供的点心。大多数伊斯兰国家里是禁酒的。在也门，最刺激的东西是奎特（qat）。它是一种温和的麻醉剂，据说能产生幻觉。在嘴里咀嚼这种植物的叶子后，叶子会形成一个小圆球，然后将其压在下嘴唇下面。如果咀嚼的时间足够长，就能产生一种令人愉悦的感觉。我们参加过一个奎特聚会，所有客人都在嚼奎特，主人也给了我几片让我嚼，我也嚼了。叶子没有什么味道，我也没有什么幻觉的体会。多年来长期饮用不掺东西的马提尼酒，可能已经让我麻木了！然而，让我吃惊的是，首相邀请我跳舞，这是了解潜在客户的一种很不寻常的方式。那真是一个令人难忘的下午！

不幸的是，在我们的会谈过去仅仅几个星期之后，首相却死于令人恐怖的事件中。来自也门民主人民共和国的一个“特殊使者”带着总统的一件礼物来拜访他。那个礼物其实是颗炸弹。使者一走进首相的办公室就引爆了炸弹。两人当即被炸死。

伊拉克与萨达姆·侯赛因

萨达姆·侯赛因是20世纪后期出现的全世界最残酷的独裁者之一，情愿将自己的人民推入长年的战争和难以置信的贫困之中，以确保自己牢牢地掌握政权。我只与他见过一次面。

虽然大通与伊拉克没有什么直接的生意往来，但我们与该国的中央银行保持了许多年的代理关系。1967年中东战争以后，伊拉克断绝了与美国的外交关系，我们的这种代理关系就成了两国之间仅有的联系之一。为了寻找将伊拉克纳入中东和平进程的途径，亨利·基辛格请我在访问这个地区时尝试着与伊拉克领导人建立关系。

我答应了他的要求，并通过该中央银行的总裁获得了允许进入巴格达的签证，以便讨论银行事宜。我还预约了外交部部长萨东·哈马迪。哈马迪毕业于威斯康星大学，能说一口流利的英语，但从我踏进他的办公室开始，他就一直是一种敌视的态度。当我告诉他，我是应亨利·基辛格的要求来向萨达姆·侯赛因——人们普遍认为他是伊拉克政治的铁腕人物——转达一个口信时，这种敌意变得更加明显。

哈马迪说："绝对不可能，他不可能接见你。"我答复说："我要在巴格达待24小时，无论白天还是夜晚，我都可以见他。"哈马迪坚持说："会面是不可能的，把口信告诉我。""对不起，部长先生，"我说，"我的口信只能给萨达姆·侯赛因一个人听，我没有权力转达给任何其他人。"当哈马迪一再强调不可能会面时，我说："我要在这里一直待到明天中午，烦请你转告萨达姆，我有国务卿的口信，如果他希望接见我的话，我将十分高兴与他会面。"

那天晚上，我正要动身去参加中央银行举行的宴会时，得到通知说侯赛因将于晚上9点在他的办公室接见我，并指示我单独前往。

我被车接到底格里斯河边的议会大楼。大楼充满了令人生畏的气氛，在步行通过无边无际的黑漆漆的走廊，经过全副武装的哨兵时，这种感觉依然无法消除。我终于走到了他的办公室——那是大楼深处一间光秃秃的、没有窗户的小屋子。侯赛因礼节性地迎接了我。他中等个子，身材魁梧。坚毅的脸上没有笑容，而且在那个时候，他就留着他那标志性的胡子。

我们通过翻译交谈了一个多小时。虽然屋里只有我们3个人，但几天以后，会谈的内容便几乎一字不差地出现在贝鲁特的报纸上了。无论出于什么原因，萨达姆希望我们谈话的实质内容见诸报端。

我解释说，亨利·基辛格觉得伊拉克和美国之间没有沟通的渠道，这是不符合两国的最大利益的，国务卿希望找到对话的渠道。我问他

怎样才能实现这一点。

萨达姆用手指着我刚刚进来的房门说："如果满足了两个条件，大门也许会开一条缝。"他说，第一，美国必须停止向以色列供应可能被用来对付伊拉克的武器，并开始"在确保巴勒斯坦人民利益方面起决定性作用"。第二，美国必须停止向伊朗出售武器，或者至少附加出售的条件，即伊朗承诺不使用这些武器对付"伊拉克或其他阿拉伯国家"。萨达姆强调说，只要伊朗国王继续向起义的伊拉克库尔德人输送武器，他就没有兴趣与美国恢复外交关系。

回到美国之后，我向亨利·基辛格作了汇报。萨达姆关于以色列的第一个条件是美国永远不会满足的。但是，几个月之后，随着伊拉克和伊朗重归于好，向库尔德人提供的军事援助的确停止了。几年以后，美伊关系得到了重大改善。

萨达姆似乎是个根本没有幽默感的人，在阐述自己的观点时立场坚定，但对我并不敌视。

沙特阿拉伯和科威特的历史连续性、阿联酋的原则和金融头脑、萨达姆·侯赛因的险恶狡诈、黎巴嫩和巴勒斯坦人民的悲剧、以色列的力量和勇气、侯赛因国王和萨达特的荣耀和英雄行为——我回忆自己在这个混乱复杂、风云莫测的地区里的经历时，所有这一切都浮现在我的脑海。在我后来卷入为被流放的伊朗国王寻找避难地的工作时，我才明白什么是"世事无常"。

---

1. 有一次，我试图把我哥哥内尔森的一份艺术目录带给沙特阿拉伯的一个朋友。一位海关官员没收了那本册子，因为册子里有马蒂斯画的一个裸体女性。我不得不请沙特阿拉伯的财政部部长干预，以便给那本册子"放行"。

第二十一章　商界风云

1972年10月，比尔·布彻就任大通的首席运营官之后，我自3年前担任首席执行官以来第一次感到信心十足，相信现在可以有的放矢、大刀阔斧地开展将银行改造成更加强大、更具创新性、更具竞争力的机构的转型工作。高级领导层现在已经到位，立志要坚持不懈地驱动大通取得全球性的成功。

我和比尔都没有预计到我们在前进的路上会遭遇严重的跌宕起伏。随着10年的时光流逝，我们的改革和战略还远远没有得到全面贯彻实施，而我和大通却都遭受了一系列猛烈的——有时是残酷的——公开抨击。我们的管理能力、投资政策和战略方向都受到了公开质疑。在那些艰苦的日子里，我从来没有对自己努力将大通建设成为一家伟大的国际化金融机构这一未来构想有过一丝动摇，也从来没有对我们聚集在一起的一群精明能干的经理人员的能力有过丝毫的怀疑。我一心要确保银行度过这段我和大通都无法避免的艰难岁月。

银行及其董事长的问题

让洛克菲勒家族几代人受益的一个特点是“脸皮厚”。一方面，我们非常清楚，我们有幸拥有了巨额的财富和大量的机会；另一方面，我们意识到，我们被赋予的特权常常导致他人无端的怀疑和憎恨。某个洛克菲勒——尤其是某个“公众型”洛克菲勒——的一举一动，就像电影明星或者体育明星一样，都会被放到显微镜下分析；而当我们遭遇失败的时候，批评家们绝不会错过。因此，自从19世纪80年代一

些“狗仔”记者攻击祖父和标准石油公司以来，洛克菲勒们——尤其是“公众型”洛克菲勒们——已经不得不长出厚厚的保护性“皮肤”。1976年2月1日星期日的早上，当我打开《纽约时报》商务版的时候，情况就是这样。我有充分的心理准备迎接又一次的攻击。但是，当我读到第一页的标题时，心里还是一沉——“大通和戴维·洛克菲勒：银行及其董事长的问题”。看了第一段，我就明白了文章的要点所在：“大通曼哈顿银行已经作为国家混乱不堪的金融系统最困难时期的一个代表在公众的舞台上亮相。在这个过程中，大通著名的董事长兼首席执行官戴维·洛克菲勒的工作稳定性已经令人怀疑。”

美国国内最受人尊敬的报纸在其每周最受欢迎的版面上暗示我有可能很快被炒“鱿鱼”。我不得不承认，《纽约时报》的报道不仅令人意外，而且完全不公正。20世纪70年代中期对大通来说是个艰难的时期。一系列的问题对银行的表现和赢利能力产生了负面影响，从而导致人们怀疑我这个首席执行官的能力。

第一个问题是我们的经营管理系统——银行中心部门的文件处理和记账功能——几乎完全瘫痪，导致服务质量恶化到警戒水平，顾客投诉大量增加，收益直线下滑。在此之后是由于对我们债券账户估价过高，造成

3 300万美元的损失，结果我们被迫重新编制盈亏表。

不久以后，我们的房地产业务惨遭灾难性的连续亏损，最后导致大通曼哈顿按揭与地产信托公司破产，而不幸的是，这家房地产投资信托公司用上了大通的名字。

与此同时，我们在总资产和收益方面输给了我们的主要对手花旗银行。

最后一个打击是《华盛顿邮报》用头版醒目地报道了我们的问题，然后又被其他全国性媒体转载，暗示大通有潜在的破产危险。

这些事件综合在一起，使得银行以及我的管理备受关注：每一个决定都受到详细剖析，每一着“错棋”都被记录下来。没有几家公司——无论是当时还是此后——受到过公众如此细致的审视。

1976年上半年，《商务周刊》把大通称做“踉跄的巨人”。《机构投资人》在其封面上质问：“戴维·洛克菲勒能够理出头绪吗？”最可耻的是《财经世界》封面上打出的72磅（英文字号计量单位，比初号汉字更大）全大写标题：“戴维·洛克菲勒为什么要炒自己的鱿鱼？”

就在媒体将这些困难问题炒得沸沸扬扬的时候，我和比尔已经能够采取扎实的步骤，纠正这些被揪出来“示众”且长期以来构成“大通文化”的问题。通过所有这一切，我更加坚定了自己的信念：银行会在赢利能力和名望方面再次取得领先地位，并且我将继续作为首席执行官确保实现这些目标。

但是，在那个寒冷的冬季早晨，我坐在自己的客厅，一边读着《纽约时报》对我的管理风格和商务头脑品头论足的报道，一边意识到，大多数人不会给我多少机会去实现我的目标，甚至不会给我多少机会去完成首席执行官的任期。

赫斯塔特银行的不祥之兆

20世纪70年代头几年的特征是全球性通货膨胀和萧条、各国之间偿付关系失调、国际金融体制逐渐崩溃。因石油输出国组织提高价格而造成的能源成本的大幅度上升，“二战”后稳定的经济增长和相对稳

定性遭到了沉重打击，取而代之的是充满巨大风险和不确定性的阶段。1974年初夏，我们看到世界已经变得相当危险和不稳定。

6月26日，赫斯塔特银行——西德的一个家族小银行——倒闭了。赫斯塔特银行垮台的原因是它在日益波动的外汇市场投机以致亏损了1亿美元。大通是赫斯塔特银行的主要代理行和美元结算银行，因而所有的索赔都转到了我们身上。

在正常情形下，划入每家代理行账户的资金能够在每个工作日结束的时候冲抵该账户的借项。但是，在任何一天内，对某个账户的索赔常常超过其存入我们银行的余额，因此，我们实际上是在给该银行提供几个小时的贷款。在20世纪70年代以前，这种金额相当小，但随着外汇市场投机热潮的上涨，数百万美元的“当日”贷款突然之间成了常规而不是例外情况。从这些账户中获得的余额收益为我们赚取了利润，但我们也面临着很大的风险。

在赫斯塔特银行的案子中，我们很幸运。我们在法兰克福分行的外汇交易商在欧洲时间下午4点听说了它的惨败。他给纽约打了电话——当时是纽约时间上午11点，于是我们立刻冻结了其在我们银行的1.56亿美元存款。那天结束时，向赫斯塔特银行的索赔要求大大超出了1.56亿美元。由于行动迅速，大通避免了任何损失。未支付索赔的其他银行不得不等上几个月的时间，由美国法庭将有限的资金在各个索赔人中间进行分配。

我们躲过了“子弹”，但赫斯塔特银行惨败而带来的更大范围的教训却不容忽视。国际金融市场已经发展到过去的管理机制再也无法实施有效管理的程度。德国一家小银行的倒闭——这是大多数人从来没有听说过的事情——在相当长的一段时间里扰乱了各个市场。一家大银行的破产则可能会导致世界经济危机。在全世界各个中央银行拼命用某种更加灵活的机制取代现有的固定利率系统的时候，私营部门也需要进行调整。

大通在一段时期里一直在努力纠正我们的经营系统和内部控制方面的缺憾。事实上，到了20世纪70年代中期，银行“后台”的问题已经变得与机构面临的问题同样关键。

“后台”

大通是20世纪50年代后期开始实施经营自动化的第一批大银行之一。银行有着大量的记账要求——可以用“纸张如山”来形容。因此，新科技被引入银行的所有经营领域：支票处理、活期存款记账、股票转账服务、工资、分期付款信贷等。计算机还让我们能够将所有的后台运作集中到专门为此建造的新大楼里，并开始应用严格的成本分析方法，这样管理方就有工具来迅速而分领域地丈量我们各个产品的赢利能力和我们各个部门的工作效率。

这是有利的一面。

不利的一面是，新电子科技变化频繁，安装和操作成本都很高。自动化要求招募一批新员工、编程人员、系统分析师和运行研究技术人员。而要将这些新员工与从事比较传统的银行工作的员工融合在一起，并且确保技术人员能够有效地与信贷官员们沟通，这可是一项艰巨的工作，尤其是我们这些银行的高官当中，大多数人对计算机及其性能的了解只限于皮毛。

1972年夏天，我邀请IBM董事长弗兰克·卡里——IBM是大通的一个重要客户——与我一起吃午饭。弗兰克利用这个机会提醒我说，大通的后台运作管理开展不利。他说，如果我们想扭转这一局面，银行的高层管理班子必须懂得计算机技术的基本知识，必须懂得如何将计算机技术融入我们的日常运作中。他邀请我利用IBM为公司高级经理

人员举办周末计算机特别课程。虽然我对这个想法动了心，但却在两年以后才采取行动。

当时，大通大约有二十几个高级经理人员——包括我和比尔·布彻——拜访了IBM在波基普西的培训中心。我们所有人都感觉大开眼界。但是，截至当时，我们已经遭遇过数次痛苦的、被媒体广为传播的运营故障。其中最令人难堪的事故发生在1974年2月。就在我们计划用IBM的一种新型主机替换过时的UNIVAC（全称“通用自动计算机”，世界上第一台商用计算机）前不久，灾难降临了。一个过分热心的门卫误将UNIVAC的备件当做垃圾扔了出去。UNIVAC很快就彻底瘫痪了。我们被迫依赖手工记账好几个月，直到IBM的新系统就绪。即便在IBM的新系统于7月份开始运营之后，还出现了多次故障和延误。正如我们负责运营的副总裁所说：“我们输入垃圾，我们输出垃圾，我们积攒了大量的垃圾。”

就在这次灾难期间，美国货币管理审计署的官员们来进行年度审计。不出所料，他们在我们的几个部门发现了操作系统的缺陷，并发给大通的董事们一份报告，声称我们的运作很“可怕”。1974~1975年，我和比尔用了大量的时间来解决这一问题，平息客户的怒气。那是一个令人尴尬的时期，而我们的运作问题是我们那些年遭遇困难的主要“祸根”。到了1975年年中，我们基本上克服了这些问题，经营运作重新回到了高效的水平。但是，客户关系和公共认同方面的损失已难挽回。

债券部的丑闻

科技并不是我们面临的唯一问题。大通还因为一则丑闻而受到了伤害，给我们的名声带来了更大的损失。

该丑闻涉及银行的债券部。债券部除了为他人交易债券以外，还持有我们自己户头上的美国政府债券、州政府债券和市政债券。《证券法》要求各银行每个季度公布各自的持有情况，但是，要确定州政府和市政债券——当时这些债券一般周期较长、交易清淡——的公平的市场价值并不是一件容易的事情。大多数银行——包括大通——解决这个问题的办法是运用一个公式来预测债券的当前市值。联邦法规还要求，只要债券跌破了其账面值，就必须体现在银行的季度收入报表中。

让我们于1974年10月陷入困境的是负责债券部的高级副总裁估错了利率。他预计利率会下跌、价格会上涨，因此买入了政府债券——到1974年中期我们的仓位增加了大约10亿美元。不幸的是，利率的表现不同于他的预测。在利率上升的时候，他继续持有，断定市场会自我纠正，而他的亏损会得到弥补。不幸的是，他没有报告账面损失，因此违反了法律。

在对该隐瞒不报的事实不知情的情况下，大通在1974年9月底发布了不准确的第三季度报表。在日常内部审计发现了真相之后，债券部负责人承认，他故意隐瞒了亏损，期望市值会有所回升。

得到这一消息的时候，我和比尔·布彻在华盛顿参加世界银行与国际货币基金组织会议，那时正在举办大通的年度宴会。不等用完甜点，我们就离开我们的客人飞回纽约。我们在大约夜里11点到了我在第65大街的家。大通的董事、我们的外部顾问迪克·迪尔沃思以及几个高级官员都已经被召集在一起。他们已经疯狂地工作了一整天，谁也没有吃晚饭。在他们向我和比尔汇报情况的时候，佩吉做了些汉堡包和热巧克力。

第二天，在通知了银行的所有官员之后，我们发表了一项声明，承认犯下了严重的判断失误，负责债券交易的高级副总裁也已经被要求辞职。我们预计债券交易账户的价值被高估了大约3 400万美元，而

该差错将导致大通公布的过去9个月的税后收益减少1 500万美元。这成了《纽约时报》和《华尔街日报》第二天的头版新闻。令人啼笑皆非的是，几个月以后，利率的确下降了，而1 500万美元未实现的亏损也被弥补上了。

但是，这一点于事无补。这场灾难导致人们开始怀疑大通监管和财务报告体系的有效性，破坏了银行来之不易的诚信名声，并让人怀疑银行首席执行官的能力。

媒体的狂轰滥炸

经济萧条很少会对企业“仁慈”，而对银行来说更常常是场灾难。1974~1975年的经济大滑坡对美国大型商业银行的破坏力尤其巨大。随着大通各种问题的堆积和收益下跌——从1974年的1.82亿美元跌到1976年的1.05亿美元，跌幅超过了42%，媒体开始将我和大通单独“揪”出来“示众”。

导致这一问题的部分原因是花旗银行的出色表现。花旗充分利用了其在20世纪50年代和60年代大举海外扩张的成果——当时我强烈建议大通采取类似的举措，但未被采纳，到了70年代中期，花旗已经彻底地将大通抛在了后面。在1970年，两家银行在收益方面旗鼓相当；到了1975年，花旗借助其巨大的海外优势，收益远远超过了我们。当花旗超过我们的时候，批评家们向我们发起了攻击，指责大通的管理软弱。他们抨击赫伯特·帕特森就任总裁的失败、债券交易的可耻结局、给破产零售商W·T·格兰特发放的9 700万美元贷款、大通大量持有纽约市债券的疑点，以及——最突出的一点——银行在房地产贷款方面越来越多的问题。

媒体对我和大通施加的压力非常残酷。《时代》杂志报道了“洛克菲勒饭碗岌岌可危的传言”。《新闻周刊》暗示大通的董事们正在“试探至少一个候选人，准备接替60岁的洛克菲勒的董事长职位”。《新闻周刊》的一名记者询问财政部部长威廉·西蒙（William Simon）他是否会取代我。西蒙回答说：“我会在6个月到1年的时间里扭转局面。”注

总而言之，那个时候可不是当大通董事长的好日子。

大通房地产投资信托公司

造成我在银行“树敌”众多的根本原因是全美房地产市场的崩溃。随着1973年后期大萧条的来临，数年来出奇繁荣的房地产市场开始疲软下来。大通一直是房地产业的一个主要的成功的贷款方，但在大萧条的打击下，我们发现，我们在房地产贷款方面的风险超出了我们的想象。

我们的主要问题是大通曼哈顿按揭与地产信托公司，这是我们在1970年4月创建的一家房地产投资信托基金，为的是充分利用蒸蒸日上的房地产市场。房地产投资信托公司流行的原因是政府为了鼓励更大范围的私人投资进入商业房地产，对税收政策进行了调整。在此之前，商业房地产开发几乎无一例外地由商业银行和保险公司融资。为了使个人投资者更容易地获得房地产投资信托公司的股权，让房地产投资信托公司的股权对这些投资人更有吸引力，国会颁布法令，只要每年将90%的收入分配给自己的股东，房地产投资信托公司的税率就可以低于其他类别的公司。房地产投资信托公司立刻成了热门的投资品种。另一方面，股东分红的要求同时大大增加了风险系数，因为这样一来，公司就不能积累预备资金以备急用。1974年年初，大萧条进

一步加剧时，该风险给所有房地产投资信托公司带来了灾难，大通曼哈顿按揭与地产信托公司也未能幸免。

大通涉足房地产已有多年历史，在全美各地已经积累了大量的经验，建立了广泛的关系。负责该部门的执行副总裁雷·奥基夫被认为是这个行业的“泰斗”。正因为这个原因，当雷力荐房地产投资信托公司并称之为潜在利润点的时候，我采纳了他的观点。雷曼兄弟公司的高级合伙人卢修斯·克莱将军——我是在1947年第一次遇见他的，当时他是盟军部队在柏林的总督之一——也是个很有说服力、积极倡议房地产投资信托公司的人，银行的大多数高层领导也都同意这个想法。虽然有些风险，但我最后还是被他们说服批准了该倡议。

1970年，雷曼兄弟公司和拉查德–傅瑞勒斯公司（Lazard Frères）成功地包销了大通曼哈顿按揭与地产信托公司的股票。虽然该房地产投资信托公司是完全独立于大通的一个法人，有自己的董事会，但却用上了大通银行的名字。事实证明这是个严重错误。我们后来得知，当投资人购买大通曼哈顿按揭与地产信托公司股票的时候，他们指望我们在出了问题的时候能够出手“相救”。

在头3年，大通曼哈顿按揭与地产信托公司十分兴旺，为银行产生了大量的佣金收入，为股东赚取了可观的红利。但是，大通曼哈顿按揭与地产信托公司和许多其他房地产投资信托公司的最初成功在很大程度上导致了它们最后的倒闭。新资金潮水般地涌入房地产投资信托公司市场，寻找新项目的压力增大了。各个房地产投资信托公司及其投资商们做出的反应是降低贷款的标准。大通的房地产部也不例外。

大通曼哈顿按揭与地产信托公司的融资比例很大，分别从资本市场、银行贷款和商业票据获取资金。它所使用的商业票据反过来由银行信贷额度给予支持。这就是说，如果大通曼哈顿按揭与地产信托公司无力支付到期的债务，银行就有义务借给它资金，用于履行房地产投资信托公司的责任。这种杠杆关系造成了大通的损失。

到了1975年春季，大通曼哈顿按揭与地产信托公司发放给开发商的贷款接近10亿美元，银行信贷超过7.5亿美元，包括大通的1.41亿美元。与此同时，该公司46%的资产不再产生收入，而大通曼哈顿按揭与地产信托公司已是亏损经营。1975年7月，大通曼哈顿按揭与地产信托公司宣布6个月亏损额为1.66亿美元。这就造成了负5 000万美元的净值。从理论上来说，大通曼哈顿按揭与地产信托公司已经破产。

回想起来，当初同意成立大通曼哈顿按揭与地产信托公司，允许它和大通的房地产部冒险实施过于冒进、缺乏监管的借贷政策，并听凭它沿用大通银行的名字——显然，这些都构成了我担任董事长期间做出的最糟糕的决策。

灾难性的董事会会议

大通曼哈顿按揭与地产信托公司所经历的以及我们自己的房地产借贷工作中遇到的问题，并不是只有我们遭遇过。大多数银行都把“战线”拉得过长，都有坏账。但是，因为大通规模比较大，我们所犯错误的后果也更严重。1971~1974年这3年期间，大通及其分支机构将房地产借贷规模从20亿美元提高到了50亿美元。我们所面临的全面灾难集中体现在一个事件上：1975年7月16日的大通董事会会议。那次会议令我终生难忘，因为我差点丢了饭碗。

大通董事会每月一次集中在大通广场一号的顶层董事宴会厅聚餐并进行非正式讨论。宴会厅的一面墙上挂着意大利艺术家马希诺的一幅大型壁画——原作是为了纪念在一次惊人的海难中沉入海底的远洋班轮“安德莉亚·杜利亚号”而创作的。那是一个骇人的不祥之兆。

午餐过后，董事们聚集在43楼实木装修的董事会会议厅里。今天，再次审阅一尘不染的会议纪要，我很难相信那天下午竟然是那样

一场噩梦。只有两句话提到了房地产投资信托公司："会议审阅了大通曼哈顿按揭与地产信托公司提出的试验计划和相关决议。经过讨论，会议决定推迟行动，直至将来由董事长召集特别董事会会议。"

现实情况远比这更富有戏剧性。

在讨论完日常业务之后，我要求就大通对大通曼哈顿按揭与地产信托公司的责任作出更新的报告。一位没有什么房地产经验的能干的借贷官员——他在1973年雷·奥基夫离开银行负责大通曼哈顿按揭与地产信托公司以后被安排负责房地产部——走到讲台前。事情很快便一目了然：他所接手的难题远远超出了他的承受能力。他的汇报含糊不清、没有头绪。当董事会成员要求他澄清某些问题的时候，他几乎语无伦次，结果董事会成员更加糊涂、恼火。我意识到摆在我面前的灾难的严重性，便打断了他那杂乱无章的、令人窘迫的汇报，建议延期至我将于下个星期召开的特别董事会会议上讨论该问题，届时提交更加彻底的大通曼哈顿按揭与地产信托公司分析。

我对自己在董事们心目中的地位不抱任何幻想。情况汇报让大家丧失了信心，因为他的汇报暗示了银行的地位和我的管理问题。他们知道大通曼哈顿按揭与地产信托公司已经麻烦缠身，但是他们期望高级管理层能够制订出一个计划来应对正在恶化的局势。他们刚刚目睹的场面实在令他们放心不下。

我计划在7月24日星期四召开特别董事会会议。

第二天，迪克·迪尔沃思与我一起乘坐大通的直升飞机到哈得孙松屋吃晚饭。这是我第一次有机会跟他讨论头一天的会议情况。迪克告诉我，他一整天都在试探其他董事。当我们飞过修道院艺术博物馆来到哈得孙松屋上空的时候，他告诉我，他发现大家对我领导银行相当担忧。他说，有几个董事直截了当地批评了我——其中最明显的是亚美董事长约翰·斯韦林根和联邦百货商店（Federated Department

Stores）董事长弗雷德·拉扎勒斯。他们两人过去就不支持我，所以我对他们的反应并不感到吃惊。我更担心的是，大都市人寿保险公司的董事长理查德·希恩——我视他为朋友和支持者——也对我持批评态度。

迪克尽可能推敲自己的用词，但他想告诉我的内容是显而易见的。虽然他是董事会上我的一个主要支持者，但他从来没有忽略过自己作为一名董事的责任。我们到达塔潘兹大桥之前，迪克警告我说，特别董事会会议将决定我这个董事长的命运。

事实上，我只有不到一个星期的时间"理出头绪"。

决战准备

如果我要说服董事们相信形势在我的掌握之中，我就必须对形势一清二楚。这就意味着我要准备一份有关我们债务情况的全面细致、实事求是的分析——没有任何粉饰。过去，想当然的事情太多了。我们现在不得不设想最糟糕的情形，准确说明我们打算如何控制损失。

第一步，我立刻调整了房地产部的指挥程序，组织起一个小工作班子负责计算、提出方案。执行副总裁约翰·黑利——他的职责包括房地产业务——负责该班子的工作，协助他的是年仅30岁的高级副总裁理查德·J·博伊尔。博伊尔是因为在底特律的州银行的工作表现而引起我的注意的。我们在该银行有巨额未偿贷款。当那家疲软机构在1970年濒临破产的时候，我们派出了我们的执行副总裁之一约翰·胡珀担任董事长、首席执行官去处理他们的问题。胡珀将博伊尔拉进自己的团队里。我对他出色的分析能力和勤奋工作留下了深刻的印象。

经过数天“连轴转”后，大通曼哈顿按揭与地产信托公司工作班子确定，大通涉及房地产的资金大约是其资本价值的4倍。我们给各个房地产投资信托公司的贷款为8.27亿美元，其中大通曼哈顿按揭与地产信托公司占了1.41亿美元。分析还表明，大通曼哈顿按揭与地产信托公司的失败将导致其债权人要求大通的贷款冲抵他们的贷款，也就是说，我们的贷款将被一笔勾销。我们仅在大通曼哈顿按揭与地产信托公司的债务就占了大通资本的1/10。

法律诉讼的费用和债权人向银行和房地产投资信托公司的索赔将导致股民对银行的信心丧失殆尽，造成我们股票价格的直线下跌。因此，最坏的情况是，大通会垮台，或者元气大伤，以至于再也翻不过身来。这种情形发生的可能性并不很大，但却是一种可能——对董事会来说是一种导致焦虑的可能，对我这个大通的首席执行官和最大股东来说，是一种致命的可能。

他们作出的令人沮丧的分析证实了我最害怕的情形，但我决定将痛苦的细节一五一十地向董事会摊牌，并准备接受任何可能的后果。

算总账的日子

1975年7月24日下午，一脸阴沉的人们鱼贯进入公园大道410号大通位于市中心曼哈顿总部的会议室。几乎每一个董事会成员——其中有许多来自遥远地区，大多数都是大型公司的首席执行官——都出席了。他们的脸上布满阴霾。我注意到他们有些人非常警惕，仿佛他们已经决定了我的命运，现在要与我保持距离。他们那种猜忌的态度更增添了我内心的不安和不祥感。

到那一刻为止，那天一直不太顺利。早晨在格雷西大厦与亚伯拉罕·比姆市长的会谈简直痛苦不堪。比姆拒绝接受纽约市赤字正在加剧

的严峻事实，也不答应采取重大措施来予以解决。我到达大通的时候，等着我的是更加令人沮丧的消息。比尔·布彻告诉我，我们的审计师们——皮特、马威克和米切尔——刚刚通知他，我们将不得不放弃我们希望应用的评估程序。因此，在我一生中最重要的一次会议上，我们将不得不丢弃我们精心准备的演示——我们配备了一些小册子，上面画满了五颜六色的饼图，预备了花哨的幻灯片，还有即兴解说。我的脑海里不断出现“安德莉亚·杜利亚号”的影子。

会议一开始，约翰·黑利首先总结了银行的房地产借贷历史，包括我们发放给各家房地产投资信托公司的贷款，并概要介绍了大通的当前形势。接着，理查德·博伊尔用平铺直叙的语言准确描绘了我们当前的形势。大通曼哈顿按揭与地产信托公司资产的46%在亏损运营，而我们正在与大通曼哈顿按揭与地产信托公司的40家其他债权银行、大通曼哈顿按揭与地产信托公司的受托人以及大量的外部律师协商。大通曼哈顿按揭与地产信托公司的各债权银行和受托人要求大通负责其大通曼哈顿按揭与地产信托公司票据，并认可根本无法接受的其他几个苛刻条件。我们面临的就是这种要求。

接着，博伊尔解释了我们的应对战略。他手里拿着粉笔，站在黑板前，向整个董事会作了详细的介绍。我们将从大通曼哈顿按揭与地产信托公司收购价值2.1亿美元的贷款，为尚未完工的大楼提供3 400万美元的新信贷，并且与其他债权人一起将我们收取大通曼哈顿按揭与地产信托公司的利率大幅度降低，远远低于市场利率。大通将不被允许只挑选好贷款——我们收购的许多贷款将不再属于最高质量的品种，但至少我们将把自己的风险降低到可以控制的比例。博伊尔预计，头两年的损失将达到1亿美元。

博伊尔警告说，大通曼哈顿按揭与地产信托公司仍然处于危险的边缘，而我们的应对计划绝不是要保证其未来的可行性。如果市场恶化，大通也许会被要求向大通曼哈顿按揭与地产信托公司提供更大的

经济支持。但是，没有这种应对计划，大通曼哈顿按揭与地产信托公司将不得不立即申请破产，而大通则会陷入昂贵的、漫长的、涉及所有相关人的诉讼过程。大通曼哈顿按揭与地产信托公司的破产将导致其他房地产投资信托公司的破产，给大通自己的业务带来更大的损失。破产对大通形象以及大通吸引资金能力的负面影响是无法估计的，必须坚决避免。

博伊尔讲解完毕后，董事会成员们提出了几个问题，会议室里的气氛有所缓和。这并不是因为他所介绍的议案有多么乐观——即便出现最佳情形，银行仍然将“痛苦”万分，而是因为董事们终于彻底明白了我们所面临的问题。更重要的是，他们如今相信，管理方已经控制了局面，至少有一部分是我们能够控制的。

会议结束后，迪克·迪尔沃思告诉我，董事们的情绪变了。“我的感觉是，”他对我说，“他们比上个星期兴奋了许多，但他们还在观望。我觉得，你有大约一年的时间来扭转局面。”这让我们松了一口气，但我们仍然面临重大挑战。

尽管我们竭尽了全力，大通曼哈顿按揭与地产信托公司还是未能履行自己的义务，于1979年申请破产。1975~1979年，大通曼哈顿按揭与地产信托公司作为损耗注销了6亿美元的房地产贷款，而总计费用——包括不良资产造成的收入损失——接近10亿美元。虽然大通曼哈顿按揭与地产信托公司是一次惨痛的教训，但我们井然有序地控制了紧急程序，减少了最终失败带来的影响。幸运的是，我们从其他方面创造的收入，尤其是我们同期从国际贷款和经营运作方面取得的收入，使我们有能力弥补我们承受的巨额损失，而且在那个时期，大通从来没有在经营上出现亏损。这是大通的一次艰难、痛苦、代价昂贵的经历。

最后一次受辱

我唯一一次将一名记者——在当时的情形下，可以是任何人——从我的办公室轰出去，是在1976年的1月，那时我刚刚坐下来接受来自《华盛顿邮报》的记者的采访。

那位记者——罗恩·凯斯勒——事先要求见我，并谎称要总结回顾世界金融趋势。但是，我们开始后不久，凯斯勒就从自己的公文包里取出一份货币管理审计署的机密报告。该报告正是我们在18个月之前收到的详细列举我们在1974年经营方面许多缺陷的那份文件。我对《华盛顿邮报》竟然得到了这种特许保密信息感到震惊，而更让我愕然的是，凯斯勒又掏出了美联储的一份机密备忘录，该备忘录将大通当做货币管理审计署列入“问题银行清单”中的几家大银行之一。我告诉他，我拒绝讨论政府的机密文件，并要求他离开。

1月12日星期一，《华盛顿邮报》的头版刊载了一个横跨8栏的标题：“花旗银行、大通曼哈顿进入美国‘问题’清单。”报道列举了我们的简短采访，说我拒绝“讨论检察官的发现，声称他们的报告是‘特许保密’文件”。文章还补充说，检察官对花旗银行未来前景的评定为“优秀”，而对大通的前景评定为“一般”。

的确，货币管理审计署的报告将大通的经营条件描述为“可怕”，并具体指出“在某些账上有大量笔误”、内部控制和审计程序不力、员工人数不足，以及关键岗位安排缺乏经验人员。但是，当我们在1974年8月收到了这份报告以后，我们立刻处理了报告中提出的问题，而到《华盛顿邮报》披露此事的时候，我们已经基本上纠正了那些问题。事实上，货币管理审计署1975年的报告也已经认可了这一事实，后来他们在1976年的年度审计中也作了认可。因此，1976年1月12日《华盛顿邮报》那篇令人窒息的文章基本上依据的是早已过时的消息。

由于《华盛顿邮报》的报道在整个金融界掀起了一场轩然大波，因此货币管理审计署的詹姆斯·E·史密斯立刻发表了一份声明，说花旗和大通“仍然属于世界上最优良的金融机构”。我发表了我自己的声明，说大通“运行良好、生机勃勃、利润丰厚”，还说那篇文章所依据的消息已经过时了18个月左右。

即便在这个时候，凯斯勒和《华盛顿邮报》仍然拒绝让步。事实上，那只是为期一个星期的系列报道中的第一篇文章，包括凯斯勒第一次引用的批评大通经营状况的美联储备忘录。凯斯勒引用该机密文件的手段尤其无耻，因为文章的作者简单地直接引用了货币管理审计署早期报告中的话，虽然凯斯勒使之看上去像是对大通新近表现的批评。

我一看到那篇文章，就立刻给美联储主席阿瑟·伯恩斯打了个电话，敦促他考虑发表一份公开声明，因为《华盛顿邮报》的误导性报道正在伤害大通以及美国金融系统。伯恩斯同意了。第二天，《纽约时报》刊登了他的声明，其中说道：“自1974年7月以来的1年半时间里，大通曼哈顿银行已经采取了大量措施，改善遭到批评的银行经营的各个方面。由于这些努力，银行的经营已经取得了重大改进……我的判断是，大通曼哈顿银行是一家管理上很负责、经济上运转良好的机构。”

尽管如此，伤害已经造成了。老实说，我们没有什么可以质疑那篇报道的。几乎所有全国性报纸和杂志都转载了《华盛顿邮报》的“独家报道”，讨论“国家金融危机”问题，并将大通当做了靶心。

在这股狂潮达到顶点的时候，我从一名董事那里获得了一张信任票。在1976年1月的大通董事会上，银行的外部董事们要求所有“内部”董事——除了我以外——统统离开会议室。我首先想起了迪克·迪尔沃思6个月前对我的警告。但我的忧虑很快就被打消了：联合化工公司（Allied Chemical Corporation）董事长约翰·康纳宣读了以下声

明，并要求将其写入董事会纪要：“在我看来，银行和公司拥有一支以戴维·洛克菲勒为董事长、比尔·布彻为总裁的强大的高级管理班子……至于媒体的批评，我们都知道所描述的问题是大约近两年前的事情。从那个时候开始，外部董事们对董事长表现出了担忧……管理班子对提出的建议作出了迅捷的反应，董事长和总裁实施了一个新的计划，大大稳固了机构局势，并执行了良好的贷款计划和经营程序。”

至于公众对大通的认知，我们消除负面公众影响，让批评家们哑口无言的唯一办法是通过实践，而我和比尔对此下定了决心。

三年为限

到了1977年年中，我们已经用了很长时间纠正我们的经营问题、整合我们的新计算机系统、治理我们在房地产业务方面的混乱。我和比尔·布彻纠正了前进的方向，但宝贵的时间已经丧失，尤其是与我们的主要竞争对手们相比——它们在1974~1976年已经大幅度提高了自己的收益。而在同一时期，大通的净收入下降了40%以上。我们必须为我们的股东改善赢利状况和业绩表现。

当时我离规定的65岁退休年龄还有3年的时间，而我希望作为一个胜利者离任。我不仅下决心要扭转银行的局面，而且深信我们能够做到这一点。20世纪70年代中期的几次灾难带给我和比尔·布彻的也是改变大通文化——这是我们遭遇诸多困难的主要原因——的良机。我们按照更加高效、运转更加自如的方式重组了银行，还聘用了久经“沙场”的外部专业人员来负责类似人力资源、规划、公司交流和系统等关键领域。

在这个变革和现代化的过程中，有两位通用电气的前经理人起到了关键作用。艾伦·拉弗里是个经验丰富的人力资源经理，他彻底修订

了我们的招募、培训和薪酬政策，并加强了各个层次的内部交流。艾伦还帮助我们找到了处理银行中非信贷领域工作的人选。杰拉尔德·韦斯是个聪颖的战略家，他重新设置了一个计划程序，纠正了过去僵化、无效的计划方式。他们两人的贡献正是我所希望的，大力促进了我一直认为大通应当遵循的专业化管理道路。

举一个我们对自己的行为充满信心的例子。1977年，我们允许《财富》杂志根据与我们所有高级经理人员的采访情况，写一篇有关银行的报道。全美最受人尊敬的财经记者之一卡罗尔·卢米斯撰写了这篇报道。她的文章虽然不是大唱“赞歌”，但却客观、实际地评述了大通的形势。她写道：“从某种角度说，洛克菲勒取得了辉煌的成功。他是个举世闻名的人物，显然是美国领先的商业政治家。但是，从另一个角度说，到目前为止，洛克菲勒必须被评为不及格。”

她列举了20世纪70年代我担任董事长期间银行面临的各种问题，以及我仍然必须面对的任务：“洛克菲勒已经62岁，必须在3年后退休。如果要戴维·洛克菲勒将银行带到它理所应当的位置上，那么这项工作必须在相当短的时间里完成……有些人怀疑过，管理银行是不是戴维·洛克菲勒的强项。他还有他自己的‘最后时光’来个一次性且永久性的证明。”

卡罗尔·卢米斯已经指出摆在我面前的一个难题，我觉得她的话十分中听。我知道我们正在建设一家更强大、更好的银行，因而我邀请她3年之后再过来一下，亲眼看看“扭转乾坤”后的大通。

---

1. 西蒙的话听上去像是对尼克松总统在1973 年乔治·舒尔茨（George Shultz）辞职后要我担任财政部部长的报复。作为财政部副部长，西蒙认为自己应当是第一选择。据说，他对自己是在我推辞之后才获得这个职位深感恼恨。

第二十二章　家庭风波

1976年3月，《洛克菲勒家族：一个美国王朝》（The Rockefellers: An American Dynasty）一书出版了，并且很快就成为一部畅销书。

该书的作者是彼得·科利尔和戴维·霍罗威茨，两人从前是极端主义杂志《堡垒》（Ramparts）的编辑。这本书从左派理论和反正统文化的角度诋毁了我的家族。（当代政治一个令人啼笑皆非的小插曲是：科利尔和霍罗威茨作为左派作家，通过撰写有关洛克菲勒家族、肯尼迪家族和福特家族的著述来抨击美国资本主义制度，并因此赚取了个人名声和大笔钱财。而如今，他们已经成为共和党内右派的“宠儿”。霍罗威茨是洛杉矶流行文化研究中心主任。该机构的大量资金来自理查德·梅隆·斯凯夫和其他保守派活动家。）

该书在进行了漫不经心的调查之后，根据令人怀疑的信息来源，将事实和杜撰（后者居多）糅合在一起，将我们描绘成资本主义贪婪成性的化身、当代美国和全球社会弊端的根源。虽然该书几乎完全没有触及连早期左派或右派记者们也不曾攻击过的我们家族的前三代人，但是，书中关于“我们的子女们”——我的孩子们、侄女和侄子等——的章节相当煽情，这让我很是头疼。

两个作者以富有同情心的朋友的面目出现，与我的几个“侄子侄女们”会面。他们鼓励孩子们自由地诉说他们不再迷恋洛克菲勒家族及其各个机构、疏远自己的父母的想法，有时还答应为他们保密。他们的采访构成了该书的核心，集中描述我们家族里年青一代人的个人生活和斗争，包括我自己的6个孩子。科利尔和霍罗威茨描绘的画面表现的

是一群郁郁寡欢、矛盾重重的人，其中有许多还为极端主义社会事业和思潮所吸引，急于摆脱冷酷无情的“反革命”家长。该书出版以后，我的孩子们告诉我和佩吉，两个作者误导了他们，声称他们在撰写一部有关慈善事业的书，且未得到他们的许可，他们所说的话就不会写入书中。他们说，他们说的话被故意篡改，以便符合作者们自己的思维框架，而不是他们自己生活中的真实情况。尽管如此，他们说的一些话也并非全是谎言，这使得我和佩吉在读这本书的时候感到异常痛苦。

具有讽刺意味的是，该书在1976年问世的时候，我们所有的孩子都已经从大学毕业，而那些在学生期间曾经积极参与极端主义政治活动的人，也都早已开始了自己的生活。因此，尽管与越南战争和争取社会公正的斗争相关的问题已经不再那么迫在眉睫，但我们所有人——我们的每一个孩子以及我和佩吉——都不得不面对一直没有得到解决的一些根本分歧和严重的紧张关系。

20世纪70年代中期，当我们开始比较平静地处理这些问题的时候，我们都意识到，尽管存在着实实在在的分歧，但我们至少还抱有一些共同的愿望：创建一个没有种族仇恨和偏见的更加公平的世界，消除贫困，改善教育，研究出人类不通过毁坏环境而得以生存的方法。

这种认识花了很长时间才被理解，可是，一旦达成了这种理解，我们所有人之间产生一种不同的、相互更加尊重的关系的可能性就加强了。然而，在那之前，我们这两代人的关系经历了10年的对抗，而不是礼让。

为人父母的艰难

我和佩吉感到非常奇怪的是，我们的两个孩子——阿比和佩吉——为20世纪60年代的革命思潮和事业所深深吸引，而另外4个孩子对那些年风云多变的政治却很少参与。我们是根据同样的道德准则抚养所有孩子的，依据的主要是我和佩吉自己的成长环境中所深信不疑的基督教信条。我一直感到十分诧异，每个孩子对家庭教育、对20世纪60年代的事件竟然作出了如此不同的反应。

我毫不怀疑，在他们早年性格成型的那些年里，我长期不在他们身边这一点对他们产生了一种关键性的影响。在第二次世界大战中我服兵役之前或期间出生的戴夫、阿比和内瓦，在他们来到世上头几年的大部分时间里，我并不在他们身边。佩吉作为一名年轻的母亲尽她的能力给予他们爱和指导，而他们也继承了她对大自然和音乐的热情，以及她拥抱大千世界的激情。佩吉、理查德和艾琳都是在战争之后出生的，但即便在我还是大通的一名初级官员的时候，出差也是家常便饭。因此，对于那些小一些的孩子，我还是无法给予他们所需要的时间和关注。

佩吉觉得为人母亲的负担实在难以承受。虽然她是个全心全意的母亲，大多数时候具有与孩子们沟通的出色能力，但在我们婚姻生活的头20年里，她还是阶段性地感到极度抑郁。当她处于这种恶劣心情的时候，孩子们学会了要躲她远一些。虽然佩吉坚持配合一位出色的心理医生的工作，并最终成功地战胜了自己的大部分问题，但她的抑郁——加上我繁重的工作和频繁的出差——似乎很可能在至少一部分孩子们心中造成了不安全感和焦虑感。

我和佩吉一心要成为负责任的父母，为孩子们提供一个安全的家和良好的教育。孩子小的时候，他们在纽约市有名的日校读书——女孩们去蔡平和布里尔利，男孩们去巴克利，他们从中获得了扎实的基础教育，尽管他们缺少文化方面的多元化熏陶。

我们的大多数周末是在塔里敦的哈得孙松屋度过的。孩子们在那里骑马，在外面玩耍，下雨或者天冷的时候可以在“娱乐房”里游乐，而且常常邀请他们的小朋友们一起玩。我们还带他们周游美国各地，并带他们到世界的其他地方，正如我的父母对待我那样。我们的家里总是满屋子世界各地的客人，这样孩子们很小就开始接触到各种类型的有趣的成功人士——比如大提琴手卡萨尔斯、秘鲁总理佩德罗·杰拉多·贝尔特伦、哈佛校长内森·普西，以及乔治·马歇尔将军。孩子们对客人的来访越来越适应，这对他们来说是一种富有教育意义、充满乐趣的经历。我们与外部世界的许多关系培养了他们在语言、艺术、自然界等方面的诸多兴趣，并引导他们满腔热情地去追求。

1952年，父亲设立了一系列不可撤销的信托基金，为我的孩子们提供了未来经济保障。在设立这种基金的时候，父亲遵循的是他在1934年为我和我的哥哥姐姐们设立信托基金的模式——该基金为我们提供了大部分收入来源。在设立1952年信托基金之前，父亲问过我希望如何安排基金的结构。

我和佩吉决定，我们的每个孩子应当获取一般性年度收入——从21岁开始5 000美元——然后逐年增加，直至他们30岁。到那个时候，他们每人应当获取自己的信托基金所赚取的所有收益。我们还规定，在得到受托人同意的基础上，到了21岁以后，每人都可以提取高达50%的信托本金。我们感觉，这些收入和父亲的慷慨将能够让我们的孩子们过上独立的成人生活，并保证他们自己分配他们的资源。

紧张的关系

20世纪50年代中期，当孩子们开始离开家前往寄宿学校的时候，我们之间的关系开始发生了变化。其中一部分原因是他们成长过程中

的自然结果，一种可以理解的自己作出决定、寻找自己的人生道路以及树立他们自己形象的欲望。但是，其中另一部分原因是他们对洛克菲勒这个名字及其传统、关联性和责任——这些似乎都是他们作为家族的一员所代表的东西——感到不安。我们的两个女儿选用了佩吉娘家的一些姓氏。然而，她们如今已经认同自己是洛克菲勒家族的一部分，甚至认识到这个名字还有一些优势！

小戴维

我们最大的孩子戴维第一个离开家，准备在新罕布什尔的菲利普艾斯特学院上大学。戴夫（戴维的昵称）从来没有公开反叛过，但也从来没有跟我们特别亲近或开诚布公过。他在艾斯特和哈佛的学习经历似乎加深了我们之间这种沟通隔阂。他的反叛形式是一种游离漂浮，而不是直接对抗。

我一直在怀疑，我是不是根本没有多少为人父的才能，因为我想跟我的孩子们建立联系的努力总以失败告终。比如，1965年，我把自己在儿童广场——华盛顿的一个房地产开发项目——的股票给了戴夫。该股票似乎很可能在大楼完工、债务还清之后大幅度升值。我觉得这个礼物是将一大笔财务资源传给我长子的一个好办法，但更重要的是，我希望该项目本身的细节会让他感兴趣，并成为能够将我们两人自然地拉到一起的途径。虽然我的礼物在经济上让戴夫受益不少，但他对这个项目几乎没有表现出任何兴趣，甚至没有兴趣与我进行讨论。当我提到这个项目的时候，他非常吃惊，不相信将我们两人拉到一起竟然是这个礼物的一个重要原因。我如今意识到，鉴于戴夫当时对我的态度，我的想法或多或少是不现实的，但我的意愿却是真诚的、充满希望的。

1965年，戴夫从哈佛法学院毕业，接着在剑桥大学攻读经济学，然后才回到美国，并于1968年结婚。他决定留在波士顿地区，追寻自己对音乐和艺术教育方面的兴趣，而不是回纽约从事商务或法律事业。他在波士顿交响乐团工作了几年，在国家艺术基金会和国家公共电台的董事会中分别任职，并主持了一个由洛克菲勒兄弟基金会提供部分资助的重要艺术教育论坛。

戴夫跟他的大部分同龄人一样，反对自己家庭支持共和党的传统。他喜欢的政治是更多地强调环境保护、确保所有公民的民权、结束在越南的战争。20世纪60年代后期，他与一群志同道合的人一起帮助赞助了“坚决反正统的”波士顿周刊《真实报道》（The Real Paper），这些人包括马萨诸塞州后来的州长威廉·韦尔德和后来成为成功的出版商、房地产开发商的莫蒂默·朱克曼。（具有讽刺意义的是，若干年以后，我成了莫氏波士顿地产公司——那是他的一家非常成功的房地产投资信托公司——的一个业务伙伴。）虽然与戴夫的个人关系已经非常融洽，但他在中年之前一直与我保持距离。然而，从那以后，我很高兴地告诉你们，我们之间的关系到了鼎盛时期：我们成了非常亲密的朋友。

阿比

阿比是我们的几个孩子当中最具反叛性、意志最坚定的一个。从她还是个孩子时，阿比就很霸道，对她所遭遇的大多数事情都会做出很激烈的反应。当佩吉决定停止母乳喂养的时候，阿比立刻转向奶瓶，让她母亲心里感觉很不是滋味。她历来跟她的父母一样热爱大自然。还是个少年的时候，她就热衷于观察鸟，并且能够逼真地模仿鸟儿的歌声，而鸟儿对她的模仿声也会作出回应。

阿比还是个孩子的时候，跟她的母亲非常亲密。她们彼此都欣赏对方的独立性和反传统的意愿。但是，她们两人的个性都很强，因此，尽管彼此欣赏，但却经常激烈争吵。阿比不喜欢学校的正规性，但喜欢音乐，喜欢充满感情地拉大提琴。1963年，她考取了新英格兰音乐学院以施展自己的才华。她还遇到了一些教师，他们鼓励她进一步疏远“不平等的美国生活”。她为马克思主义所吸引，狂热地崇拜卡斯特罗，并短期加入过社会主义工人党。在美国加强在越南的军事力量的时候，阿比成了一些反战机构——包括《堡垒》杂志——的经济后援，并在波士顿担任阻止入伍顾问。

阿比最投入的是女权主义运动。1967年，她发誓永远不再穿裙子，以抗议妇女在社会上的“二等公民”地位。《纽约》杂志在报道“第16支部”（那是她在剑桥加入的妇女解放组织）时，突出报道了她。阿比被描写为“性隔离主义者”，并引用了她的话：“一个男人与一个女人之间的爱情是一种谈判交易，是反革命的。”（阿比否认自己说过这样的话。）在那些年里，她只要一回家，就会跟我们激烈争论资本主义制度以及我们家族继续助纣为虐的问题。我们的聚餐常常在愤怒的争吵中结束。

20世纪70年代早期，阿比的兴趣开始转向环境保护和生态问题。最叫人吃惊的是，尽管她鄙视私有企业体制，自己却成立了一家公司，生产、销售一种混合梳妆用具，并于1974年年初开始小批量投入生产。我和佩吉对阿比的商业兴趣感到有些愕然，但对她执著的追求方式丝毫不觉得吃惊。

尽管阿比反叛性很强，对她的家庭和我所代表的大部分东西都愤然反对，但我相信在她的内心深处，她从来没有忘记过自己小时候与母亲的亲密关系，没有忘记她和我一起在波坎蒂克的池塘里搜寻飞虫、甲虫时度过的时光。但是，在20世纪60年代的大部分时间以及70年代的相当一部分时间里，我们与阿比的关系至少是十分紧张的。

即便在她的表现最令人恼怒的时候，她母亲也总是对我说："永远不要忘记，如果我们当中任何一个人出了什么事，阿比永远会在身边。"果然，在我一生中最关键的时刻，阿比总是给予我她全部的爱和支持。

内瓦

内瓦只比阿比小13个月。小时候，她们两人同住一屋，形影不离，虽然她们各自的个性很不相同。阿比是个霸道、强势的领导人；而内瓦比较被动，但却极其聪明，酷爱读书。她常常能够智胜她的姐姐。阿比十分羡慕内瓦读书快、在校学习好的能力。

很不幸的是，内瓦的外祖母——内瓦的名字就是她外祖母的名字——从来都不掩藏一个事实，即她一直希望内瓦是个男孩。她和佩吉的妹妹艾琳明显宠爱阿比——对她们来说阿比永远都是对的，同时忽略、轻视内瓦。这让内瓦很伤心，对她也很不公平。

少年时期，内瓦从来没有公开反叛过，但却总是躲开我和佩吉。1962年，她从康科德学院毕业，然后进了拉德克利夫大学。虽然阿比住在不远的剑桥，她们两人却吵了嘴，很少来往。因此，虽然内瓦跟阿比一样关心环境、民权和其他社会问题，但她个人从来没有加入过极端组织。内瓦于1966年毕业，正好在全国性校园学生运动最激烈阶段的前夕。那年晚些时候，她嫁给了哈佛大学的一位教授，几年后就为我们生下了第一个外孙及外孙女。

一直都酷爱知识的内瓦迷上了网格球顶的发明人R·布克敏斯特·富勒（R. Buckminster Fuller）的思想。她第一次遇见富勒是在1964年夏天在列宁格勒举行的达特茅斯会议上，也就是我们在克里姆林宫见到赫鲁晓夫的那次旅行。让内瓦尤其着迷的是富勒那最激动人心的科

技体系，即把全世界的能源资源最大程度地投入到社会应用领域中。因而，她与他保持了数年的联系。结果，内瓦走了我的路，攻读经济学博士。她的专业是贫困与环境恶化的关系。内瓦还跟我一样，成了20世纪70年代后期洛克菲勒大学的理事。在她和她全家度夏的锡尔港，她对园艺产生了浓厚的兴趣，并接替了她母亲的位置，成了阿比·奥尔德里奇·洛克菲勒花园的经理。

佩吉

佩吉于1965年秋天进入拉德克利夫。她的大学期间正好是学生抗议活动和反正统文化运动最激烈的那些年。虽然她很快踏上了阿比的路，积极支持几家反战机构，但她自己的强烈社会正义感促使她怀疑使她自己获得巨额财富和机会——而同时数百万人却陷入一穷二白——的体制是否公平。

阿比措辞激烈的告诫影响了佩吉对许多事情的想法，但她20世纪60年代中期在巴西工作的时候，自己发现了贫困的本质。我们的朋友伊斯雷尔和林纳·克拉宾在佩吉进入大学前的那个夏天邀请她到里约热内卢的家里做客。佩吉接受了他们的邀请，但前提是她在里约热内卢期间可以“做些有价值的事情”。佩吉到达那里后不久，就加入了一个人类学团队，研究里约热内卢的棚户区。她发现这项工作很有吸引力，便在后来的两个夏天回到了那里。她的葡萄牙语越来越流利，她在最后一个夏天搬到巴西一个棚户区的一家里。那年夏天，我正好因大通的公务路过里约热内卢。佩吉邀请我跟她以及棚户区里“她的家人”一起吃顿饭。佩吉已经与那一家建立了亲密的关系——他们待她如同自己的女儿。

佩吉对自己亲眼所见的贫困感到震惊，对阻止发生有意义变化的政治和经济障碍感到愤慨。她相信，我所代表的资本主义制度是一个主要问题。1969年，她从拉德克利夫大学毕业后，考取了哈佛教育学院，取得了硕士学位，然后又取得了博士学位。在那段时期，她的大部分时间是在STEP项目（反对社会排斥和贫穷的策略及措施，由国际劳工组织设立）中担任联合主任，帮助马萨诸塞州阿林顿高中的贫困青年。

佩吉热情高涨地投入到改造世界的努力中，似乎无法将我和她的家庭与她心目中错误的东西区分开来。有几年时间，她疏远了我们，回家看望我们的次数也逐渐减少。令人兴奋的是，随着时间的推移，我和佩吉重新建立了良好关系。我们一起在纽约开展了许多项目，并一起在世界各地旅行。

理查德

当我们最小的两个孩子——理查德和艾琳——进入大学（理查德在哈佛大学、艾琳在米德尔伯里大学）的时候，美国在越南的战争仍然如火如荼，学生运动仍然波涛汹涌。但是，他们两人谁也没有参与在不同程度上吸引了他们姐姐们的任何极端主义运动。

理查德为越南战争而忧心，但他在大学期间保持相对超然的姿态。由于迪克（理查德的昵称）不像阿比或佩吉那样容易情绪激动，因此我们两人能够更加平静地谈论这个问题。当时，由于我有了与其他几个孩子打交道的经验，同时与大学生接触得更加广泛了，因此我能够不那么情绪化地与他相处。

但是，要回答迪克的探索型问题，要想证明我有理由坚决支持一场可能会最终使他成为牺牲品的战争，却不是简单的事情。事实上，

对于我们国家所面临的问题，并没有什么简单的解决办法，虽然双方都有许多人坚信有办法解决它们。越南战争涉及复杂而矛盾的地区政治问题和道德问题，对于整个国家、对于每一个家庭——包括我的家庭——都是一个难题。

我和迪克深刻讨论过类似越南战争这样的问题。我心存感激的是，他愿意聆听我的观点，尽管他显然更加认同他姐姐们的极端认识。我还从迪克那里了解到了由于我们政府在越南战争问题上采取的行动而使年青一代中许多人产生了反叛和不信任的深刻感情。

迪克1971年从哈佛大学毕业，并在后来的几年里琢磨着“自己这辈子做些什么”。他参加了一个教会组织，为魁北克和拉布拉多北部与世隔绝的当地人口服务。在工作当中，迪克爱上了飞行，并迅速取得了飞行执照。他还参加了哈佛教育学院的课程，然后决定从医。20世纪70年代后期，他从哈佛医学院毕业，然后在缅因州波特兰成功地开展家庭医疗服务。

迪克以他的家庭和事业为中心，为自己确定了一条井然有序、目的明确的人生道路。后来，他一直在积极帮助永久性保护美国东北部重要荒地和森林的努力。他还在运用电脑科技来建立患者与医生之间的合伙关系、鼓励人们更加积极地参与他们自己的医疗保健工作。理查德是个聪颖、热情、投入的人，是我们家庭中一股稳定的影响力。

艾琳

我们最小的孩子艾琳似乎丝毫没有受到让她的哥哥姐姐们深陷其中的问题的影响。相反，解决我们家庭内部的感情纠纷成了她的首要工作。她一直跟她母亲很亲密，而当她的姐姐们在态度上相当敌视我

和佩吉的时候，艾琳努力扮演一个调停人的角色，来回传递着信息，努力保持沟通渠道的畅通。

最终，艾琳也经历了一个叛逆阶段，但这种叛逆意识最后却在个人的层面上——而不是政治或者意识层面上——自行消失了。她对我和佩吉似乎不那么认真对待她在重要问题上的看法而感到气恼。她的感情很脆弱，而这也导致了我们之间的紧张关系。在20世纪70年代中期，她在非洲长期旅行回国之后，她决定离开我们单独住。

艾琳在家庭内部进行协调的早期努力，在她于1979年弗吉尼亚州威廉斯堡的一次达特茅斯会议上遇到了诺曼·卡曾斯——《周六评论》的出版商——以后成了她生活中的一个重点。诺曼刚刚出版了《疾病剖析》（Anatomy of an Illness），详细介绍了他通过人的意识的治疗能力成功战胜癌症的经过。艾琳对诺曼的理论印象非常深刻，并在一段时间里，他成了她的导师。后来，她成立了一个基金会——改善健康学会——来鼓励对意识与身体健康和疾病的关系进行科学研究。此后，她又创建了改善社会与情感学习合作学会，促进全美各地的社会与情感方面的信息交流。

越南悲剧

在第二次世界大战结束后的40多年间，我认为美国作为一个超级大国所面临的最重要的任务是“遏制”苏联构成的威胁和抵制苏联对世界各地“民族解放战争”的坚持不懈的支持。保卫越南南方的行为符合这种大范围的全球遏制战略。如果胡志明在中国和苏联的支持下征服了整个越南，那么，其他“多米诺骨牌”——包括印度尼西亚、印度和菲律宾——接连坍塌的命运将只是个时间问题。这是我以及我所认识、尊敬的大多数人的信念：只有美国有能力阻止这一切的发生。

1966年在越南南方的访问进一步坚定了我的信念，即我们必须尽一切可能阻止越共和北越取得胜利。我到西贡开了一家大通分行，服务于驻扎在那里的越来越多的美国部队。美军统帅威廉·C·韦斯特摩兰将军向我们通报了战争的进展情况，以及他打败敌人的战略。韦斯特摩兰相信，如果我们准备投入足够的战斗部队并“保持航向”，那么美国就有能力赢得战争。

韦斯特摩兰最大的担忧是国内越来越强烈的反战情绪会阻止我们将战争打到底。他尤其感到愤慨的是《纽约时报》的正式立场，他感觉该立场破坏了我们的所作所为和我们的做事方式。我也为这些重要评论而担忧。评论的作者是《纽约时报》编辑部的负责人约翰·奥克斯，我们在第二次世界大战期间驻扎在里奇营的时候我就认识他。我回到纽约后与他取得了联系，建议他去越南见一见韦斯特摩兰。约翰的确去了西贡，但是他坚信我们应当尽快与胡志明商谈出一个解决方案后回国，因此无论韦斯特摩兰说什么都无法打消他的固有观念。

我的看法很不一样。我非常担心有那么多年轻的美国人——包括我自己的孩子们——已经失去了对自己国家的热爱和自豪感。令我感到悲伤的是那么多人对我们的政府和政府的行动产生了鄙夷和不信任。

但是，1968年年初的泰特进攻战之后，显然韦斯特摩兰的大举军事干预战略已经失效，而国内远离战争的热潮已经达到了顶峰。这时我意识到我们别无选择，只有商谈出能够接受的条件后撤军。美国的社会机制和凝聚力已经遭受了太大的破坏，无法继续抑制这种冲突了。如今，跟其他人一样，当我回首越南的往事时，认为那是美国的一场可怕的悲剧。

在哈佛大学的对抗

在我的家庭之外，我也遭遇了20世纪60年代的反叛，尤其是在大学校园——我在那里的出现常常导致人们的抗议。有一次，当校方当局拒绝为我提供象征性保护之外的安排时——尽管有迹象表明我的出现有可能导致实质性的阻碍，我取消了在哥伦比亚大学商学院的讲演。

我遇到的抗议者们指控我应当为世界上所有的弊端负责——从越南战争到机构种族主义，直到供水中的氟化物。我很遗憾地说，我觉得最痛苦的一些遭遇发生在我的母校哈佛大学。令人吃惊的是，其中的一次涉及我和我的家族送给哈佛大学神学院的一件礼物。

1962年，我被推选为哈佛大学监事会第二任为期6年的委员。1966年，我被要求在我最后两年的任期里担任该监事会的总裁。在那些年里，我与哈佛大学校长内森·普西合作得非常愉快。

1967年春天的神学院事件很莫名其妙。当时，一位监事、神学院访问委员会主席请我为学院捐献。哈佛大学当时正在开展一次两亿美元的资金募集活动，其中神学院正争取筹集700万美元来建设一座新宿舍楼和改善就餐设施，并提供各类奖学金。他问我，我和我的家庭能否为一座新楼提供250万美元的资金，然后以我父亲的名字命名那座大楼。

鉴于父亲一直积极支持内森·普西为恢复神学院从前的地位——即基督教神学培训中心——方面而作的努力，因此我同意努力鼓励全家与我一起提供必要的资金。我和我继母马莎各捐献75万美元，剩余的由我的哥哥们和两个家族基金会提供。

内森·普西和神学院院长为我们的捐献欣喜若狂。爱德华·拉腊比·巴恩斯被选为建筑师，而我们所有人都期待着这个项目于1969年秋季破土动工，1970年下半年完工。

1969年4月，普西校长不得不请来剑桥警方，以应付大学大厅里的军校学生示威者。他的行动导致了学生罢课，结果校园关闭。虽然不久以后就恢复了上课，但校园的混乱局势还在持续。洛克菲勒大厅的计划成了学生们的普遍借口，要求校方停止向附近街区扩张、重组学校的管理结构、废除所有国防合约、从校园中清除后备军官训练队，并抛弃投资组合中继续在南非经营的公司的股票。

神学院的一小群学生要求要么拒绝接受洛克菲勒家族捐献的资金，要么将该资金用于其他目的，比如为剑桥区低收入人口建设住宅。他们讥讽说，洛克菲勒的钱“有铜臭味”，该家族是在试图用捐献来换取尊严。虽然他们的要求遭到了神学院大部分师生的拒绝，但那些极端主义分子却拥有足够的力量坚持派出一个代表团到纽约来找我，向我阐述他们对洛克菲勒大厅的态度。

我很不情愿地答应于1969年6月10日上午——也就是哈佛大学毕业典礼周末前的一天——在大通与他们见面。代表团中有些人的确担心神学院的未来方向，琢磨着指定用于大楼建设的资金也许可以用于对社会更加负责的目的。但是，他们中有两人的立场是，无论出于什么目的，从洛克菲勒家族接受钱就是哈佛大学在道义上的让步。他们当中的一个宗教专业的大学生清高自负地谴责我父亲是个伪君子，“丝毫没有真正的基督教精神”，出钱的目的只是为了唤醒自己的良知。

我怒不可遏，简直说不出话来。我想象不出父亲一生中有任何时候，其行为不是受他那根深蒂固的宗教信仰所驱使和左右，不是出于对他人的关怀的。这对他和我的家族很不公平，是令我厌恶至极的一次遭遇。

那天夜里，我前往剑桥，参加我们女儿佩吉在拉德克利夫的毕业典礼，并接受哈佛大学的一个荣誉学位——参加该活动的还有纽约市长约翰·林赛、内务部部长斯图尔特·尤德尔，以及劳工领袖玛丽安娜和沃尔特·鲁瑟。

我听闻民主社会学生社曾经威胁说，除非他们被允许发言，否则他们就要破坏毕业典礼。内森觉得有必要答应他们的要求。于是，当我被召唤上前接受我的荣誉学位时，一名年轻的民主社会学生社代表手里拿着喇叭站在椅子上，朝人们慷慨激昂地喊道："戴维·洛克菲勒需要后备军官训练队保护他的王国，包括用他的钱在维持的种族主义的南非……哈佛大学被富人用来打击穷人……在毕业典礼的每一分钟里，哈佛大学都在继续打击人民，包括我们这些学生。看看哈佛大学对军官的训练，看看哈佛大学的种族主义，看看哈佛大学的扩张，这个典礼就是一种暴行……我们作为学生的利益并不在于同这些罪犯、这些普西们、这些贝内特们、这些洛克菲勒们共欢乐！"

当然，我没有机会对他的辱骂作出反应。我一脸严峻地站在那里，而一小群参加活动的人们在欢呼、鼓掌。虽然那件事对我个人来说很不愉快，但我感觉真正的受害人是哈佛大学。少数极端分子——他们根本不在乎什么礼仪、不在乎言论自由、不在乎民主原则——玷污了一所伟大的大学里一次庄严肃穆的活动。

最后，抗议声消失了，洛克菲勒大厅如今傲然地矗立在哈佛大学的校园里。尽管如此，20世纪60年代是个痛苦的时期，充满了愤怒的抗议示威和家庭的叛离冲突。

完美结局

随着战争记忆的消逝，它所带来的叛逆情绪也大部分云消雾散了。我们的孩子们成熟起来，开始有了他们自己的家庭，他们与自己父母之间的摩擦和误解迅速消弭了。

1980年是出现重要突破的一年。那年，我和佩吉庆祝我们结婚40周年。令我们又惊又喜的是，在我们的结婚纪念日前几个星期，孩子

们成群结队地来看望我们，并邀请我们与他们一起度过一个星期，包括他们的配偶和孩子们，由我们选择世界上任何一个地方去旅行，由他们支付费用。

我们选择了怀俄明州杰克逊洞穴的JY大牧场——我和佩吉就是在那里度蜜月的。聚会获得了巨大成功：没有人说过一句粗暴无礼的话。我们欣赏着大蒂顿山的美景，全家人再次团聚了。我们团聚一个星期之后，“乌云”被驱散了。从那以后的那些年里，我们加强了我们的家庭纽带关系。在许多重大问题上，我们仍然存在意见分歧，但我们已经学会了依赖彼此的爱和支持，无论是快乐的时候，还是在艰难的日子里。

第二十三章　手足之战

到了20世纪70年代中期，家庭冲突范围扩大，已经远远超出了我与自己的孩子们之间的冲突。

1973年2月，温斯罗普死于癌症，而巴布斯也于1976年5月被癌症夺去生命。随着他们的去世，我和我的3个哥哥为洛克菲勒兄弟基金会、家族办公室和波坎蒂克地产的未来产生了争执。我们之间在这些家族机构问题上的激烈争吵和意见不合受到了同一时期“侄子侄女们”的态度和行为的影响——两代人之间的叛逆斗争十分激烈，甚至一度威胁到了家族本身的团结和延续性。

我们兄弟几个在20世纪60年代和70年代初期，各自的家庭都经历了不同程度的内部摩擦，然而家族内部关系紧张的重点如今是内尔森和约翰之间的尖锐冲突。令人啼笑皆非的是，内尔森一直坚决主张并积极促成家族团结，而约翰则是我们这代人中走在最前面的慈善家。

怒火中烧的领导人

1977年1月底，内尔森从华盛顿回到家族办公室，带着40年公共事业典范的荣耀——他的事业带他进入了毕生孜孜以求的美国总统梦的中心。但是，尽管内尔森取得了非凡的成就，却为过去两年中发生的事件愤愤难平。

随着“水门事件”的败露和尼克松灰溜溜的辞职，福特总统挑选内尔森当他的副总统。内尔森将该选择看做一种莫大荣誉，能够让他在

危急关头身居要职服务于自己的国家。他用自己泰然的个性处理了国会艰难而劳心的确认程序。1974年12月，国会批准了他的提名。

副总统职位对于习惯于争取自己登台表演的人来说是一种困惑，不过好在福特愿意利用内尔森在国内政策和外交事务方面的丰富经验。另外，如果福特决定不争取连任——正如传言中所说的那样，内尔森就具备了必要的内部业绩，可以于1976年获得共和党的提名。

但是，所有这一切都没有按照内尔森预计的那样发展。1975年11月，福特告诉内尔森，他已经决定争取连任，而内尔森不是他的竞选伙伴。总统的决定反映了他内部圈子里的顾问们尤其是他的总参谋长唐纳德·拉姆斯菲尔德的想法。他们确信，内尔森的自由共和党派别将在总统预选中输给罗纳德·里根——他是该党越来越占主导地位的保守派“宠儿”。毫无疑问——至少内尔森心里这么想——拉姆斯菲尔德自己当总统的野心在决策过程中起到了重要作用。福特接着挑选鲍勃·多尔参议员为他的竞选伙伴，在激烈的斗争中击败罗纳德·里根，获得共和党的提名。可是，他在11月的选举中被吉米·卡特以微弱优势击败。（数年以后，在纽约的一次晚宴上，福特向我承认说，当年放弃内尔森这一票是他政治生涯中犯下的最大的错误之一。以他的观点，内尔森的出现将在他1976年赢得选举方面起到决定性作用。）

福特的决定击垮了内尔森。严酷的现实是，他当选总统的希望如今彻底破灭了。尽管如此，他从来没有公开批评过福特，甚至代表共和党的一票开展了强大的竞选运动。

但是，1976年以后，内尔森再也没有竞选过任何候选人。他对政治完全失去了兴趣，这令他的政界朋友和同盟倍感伤心。眼看最大的政治硕果似乎唾手可得的时候遭受如此打击，他变得愤懑难平。

内尔森发现自己在经济上陷入了困境。多年来在州、国家政治最高层次上的运作——包括4次竞选州长、3次竞选总统——耗费了他个

人的大量钱财。很显然，他从1934年信托基金和个人投资中获得的综合收益已经不足以同时维持他的政治生活和大手大脚的生活习惯——包括广泛收集艺术品。为了解决入不敷出的问题，他已经数次动用自己的信托基金，结果1934年信托基金委员会决定不再允许他抽调任何本金。虽然还是个富人，但内尔森却生平第一次需要节省开销。

虽然经历了政治上的挫败和经济上的困难，但内尔森保持了旺盛的精力。在被拒绝登上公共舞台之后，这种精力如今将用于家族内部。

内尔森一直把自己看成是我们这代人当中真正的领袖人物，是所有家族机构背后的指导力量。他认为，既然他已经永远离开了政治领域，就该重新获取这种地位。内尔森认为自己理应自动获得舵手位置的想法——至少对我来说——似乎不仅仅是有点自以为是的问题。甚至在他回到纽约之前，他就明确表露了自己的意图：他在没有咨询家族内任何人的情况下宣布，他要对家族办公室和洛克菲勒基金会进行详细分析。

内尔森刚刚回到他在洛克菲勒广场30号第56层的老办公室，就明确表示不容许别人对他的计划有任何异议。他似乎已经失去了自己的政治能力，也许他觉得自己不需要将这种政治能力用于自己的家族事务上。在追求控制权的过程中，他迅速成功地激怒了"侄子侄女等旁系亲属"和兄弟姐妹，尤其是我们的大哥约翰。

顽固的理想主义者

约翰会强烈反对内尔森，这在之前是不可能预料到的。约翰一直是个羞怯、内向的人，曾经听凭比较豪放、霸道的内尔森将自己挤到一边，扮演我们这代人的领袖角色——比如洛克菲勒中心的收购、波

坎蒂克地产的所有权，以及与父亲打交道这种永远错综复杂的事情。但是，在慈善事务上却不是这样。约翰自认为是洛克菲勒慈善传统的合法“继承人”，而且他还将这种传统看做洛克菲勒家族的核心价值观念，是漫漫岁月中唯一能够将家族成员团结在一起的纽带。

内尔森作为一个政治人物在全美知名，约翰在美国慈善领域默默无闻地赢得了领导力强大和成就卓越的名声。他已经作为洛克菲勒基金会的创新型董事长辛勤工作了20年；已经成为创建纽约市林肯中心——全美卓著的表演艺术中心——的支柱力量；通过人口委员会——那是他在20世纪50年代初期成立的——应对了颇有争议的全球人口增长过快问题，而且多年来一直自己筹措资金；并且通过他个人对经济开发项目和文化交流项目的支持和倡导，在远东（尤其是在日本）建立了关系网络。在这个过程中，约翰还重新恢复了日本协会，创建了亚洲协会。在20世纪50年代和60年代的大部分时间里，约翰的慈善捐献平均大约每年500万美元——那是他年度收益的60%以上。

慈善事业是约翰的“领地”，而他痛恨内尔森自以为是地认为指导家族主要慈善机构——特别是洛克菲勒兄弟基金会——之未来的应当是他，而不是他的哥哥。

约翰对内尔森强硬的反对态度，至少一部分原因是他政治观点的变化。跟我们许多人一样，约翰一直为当时的社会动荡深感不安，但是，他并不是一味指责年青一代令人费解的态度和反叛行为，而是致力于理解他们内心不满的根源。约翰和他的同事们与年轻人——包括黑豹党（Black Panthers）人和常春藤联谊会的大学生——在一起相处了几百个小时，聆听他们诉说自己的不满、政治信仰和对未来的希望。他发现自己很同情了解到的许多东西。这对约翰来说是一次转型的体验，为此他写了一本书，名叫《第二次美国革命》（The Second American Revolution），叙述了自己的经历。

该书是当年一个很好的写照，尤其是它提出所有的智慧蕴藏在年轻人身上，并指出，将世界弄得一团糟的老一辈人应当从自己的孩子们那里寻求指导。该书引起了不小的震动：社会的高层人士并不经常与不满社会现状的人，甚至是年轻的批评家联系在一起。但是，对于我们这些相当了解他的人来说，约翰的想法和结论并不那么惊人。他已经越来越接近我们常说的“空想主义者”。多年来，他直接接触到许多严重的、棘手的社会问题，从而加深了他对弱势群体和底层群体的本能的同情。其结果是，他的政治观点比以往更加倾向自由的一边。

回想起来，这就是内尔森与约翰之间冲突的一个主要根源。作为纽约州州长，内尔森在大多数社会问题上不断地向右倾斜——比如“洛克菲勒”药物法规，他对阿提卡监狱暴动的镇压，以及他对美国干预越南事务的拼死维护，这些都表明了他更加保守的政治立场。内尔森鄙视约翰的自由主义，以及约翰对曾经辛辣攻击过他的许多个人和机构的欢迎态度。他还对“侄子侄女们”的表现和信念感到怒不可遏，决心不让他们拥有对重要家族机构的控制权。因此，激战的“擂台”已经设好，最先影响到的是洛克菲勒兄弟基金会的未来。

第一战场：洛克菲勒兄弟基金会

到了1973年，洛克菲勒兄弟基金会已经成为全美第十二大基金会，捐助资金达到2.25亿美元。基金会的项目与1940年创建初期相比发生了巨大变化。当时，我们兄弟5人创建该基金会时，为的是管理我们对诸多机构的年度捐款，比如女童子军、世界青年联合会，以及纽约市和威斯特彻斯特县的90多家社区机构。父亲在1951年捐献的将近6 000万美元的洛克菲勒中心票据第一次为洛克菲勒兄弟基金会提供了捐献资金（在此之前，洛克菲勒兄弟基金会一直依赖我们兄弟几个每年的捐款），使我们能够将基金会的范围扩大到我们几个兄弟之外，

为每个兄弟发起和领导的机构提供大量支持。接受这种捐款的机构主要有约翰的人口委员会、内尔森的美国国际经济社会发展协会和劳伦斯的杰克逊洞穴保护公司。

1961年，洛克菲勒基金会又从父亲的地产那里获得用于捐款的7 200万美元。由于资金的大幅度增多，我们可以进一步扩大基金会的计划。洛克菲勒兄弟基金会继续处理着我们兄弟几个的个人捐献，为家族领导的几个机构的工作提供资金。但如今，我们开始接触更大范围的机构和组织。结果，洛克菲勒兄弟基金会开始演变成一个更加传统的基金会。我和我的哥哥们对这一过程感到满意，因为我们有足够的理由相信，我们的孩子们会希望承担洛克菲勒兄弟基金会的责任，并通过这个基金会去追寻他们自己的慈善利益。

到了20世纪60年代中期，这种变化已经深入开展，并显著地反映在基金会对从事民权和机会均等领域工作的支持——这一点非常符合许多“侄子侄女们”的利益。但是，虽然我和我的哥哥们坚决支持让洛克菲勒兄弟基金会的项目范围更加广阔，但我们觉得对“我们”家族领导的各个机构——这些机构多年来从洛克菲勒兄弟基金会获得了大量的经济支持——仍然负有责任。在我们考虑自己将不可避免地退出这些机构领导职位的时候，我们的结论是，简单地将这些机构分离而不为其将来提供充足的资源是不负责任的。我们设想捐献高达1亿美元的资金，也就是大约为此目的而需要的捐献资金的一半。我们的考虑是，有了这些资金，洛克菲勒兄弟基金会“将不再需要继续为这些机构负责”。洛克菲勒兄弟基金会的理事会批准了我们的建议，并立刻启动了一个审查程序，由洛克菲勒兄弟基金会总裁达纳·克里尔负责监督。

不到一年时间，显然我们每个兄弟对于我们所说的“克里尔委员会程序”的期望各不相同。约翰的主要目的是尽可能多地保持洛克菲勒兄弟基金会的捐献资金，因此他主张严格限制“终端”拨款的金额。我和劳伦斯与约翰的意见不同，我们还希望确保我们的各个机构拥有坚实

的未来。尤其是其中的两家机构——劳伦斯的斯隆·凯德琳癌症纪念研究中心和我的洛克菲勒大学——要想作为卓越的机构生存下去，就必须获得大量的经济支持。我和劳伦斯强烈倡议为这两家机构提供大量的捐献资金。约翰坚决反对我们建议的金额，称之为“不合适、假公济私”的行为。

虽然内尔森对克里尔委员会程序的早期阶段没有什么兴趣，但很快他就发表了他的意见。

洛克菲勒兄弟基金会的“断送”

专为规范慈善基金会而设置的《1969年税收改革法案》给我们的讨论增添了一丝复杂性。该法案严格禁止基金会理事的假公济私行为，其中大部分规定是合理的。但是，在对该法案通过国会讨论起到过重要作用的约翰坚持说，国会中，人们强烈支持另行立法来彻底摈弃基金会。结果，约翰争辩说，既然法律暗示捐献人应当开始削弱对自己基金会的控制，那么我们应当在洛克菲勒兄弟基金会起个带头作用，主动减少家族对洛克菲勒兄弟基金会的控制。

为了实现这一点，约翰希望增加更多的外部理事，这样家族成员在理事会中的比例就能变为少数。以我的观点，约翰的立场是在质疑洛克菲勒兄弟基金会当初创建的基本前提。正是因为我们对当前社会、经济和政治问题的共同兴趣，洛克菲勒兄弟基金会才成了全美最受尊重的基金会之一。为了安抚在华盛顿的临时多数政客而削弱我们兄弟的作用，我感觉那是个严重错误。但是，我的观点没有能够说服约翰。

约翰居高临下的态度和模糊的认识——他认为自己是在一个高层次的道义角度进行讨论——使得冲突更加尖锐。他的想法和态度不仅

让我和劳伦斯非常恼怒，而且让在间隔将近20年后于1977年年初再次加入洛克菲勒兄弟基金会的内尔森更加暴跳如雷。内尔森指责约翰试图“断送”洛克菲勒兄弟基金会，正如他早先听凭家族的影响力在洛克菲勒基金会日益削弱并最终丧失一样。

虽然为了息事宁人，我愿意就约翰的立场作一些让步，但内尔森却没有这种心态。毫无疑问，内尔森对待约翰的居高临下姿态一直很伤人，但在那之前，他们两人之间的分歧从来没有爆发成公开的敌视。过去，约翰一般都向内尔森让步，而内尔森天生的政治直觉从来都不会让他把自己的哥哥逼迫得太过分。但这回，情况却不一样了。

约翰对“侄子侄女们”的同情，以及他们在书中向科利尔和霍罗威茨表达的观点，使得局面更加恶化。内尔森对他眼中孩子们的叛逆行为大发雷霆。既然我们要把基金会传给年青一代，而年轻人已经公开鄙视这个家族并正投身于内尔森觉得绝对无法接受的事业，那么为什么还要劳神挽救基金会呢？内尔森的解决办法是将整个洛克菲勒兄弟基金会的捐献资金分配给我们兄弟几个认为最重要的那一小部分机构。如果这一点实现不了，那么内尔森希望重新建立我们兄弟早期对洛克菲勒兄弟基金会的项目和管理的垄断。

阋墙

从1977年年初开始，在洛克菲勒兄弟基金会会议上的讨论越来越激烈。内尔森与约翰之间愤怒的争吵加剧了，而劳伦斯则偶尔会放弃自己作为理事长的职责，介入他们的争论。如果这种家庭内部争吵是在私下进行，那么情形也就不那么令人沮丧了，但外部理事们——包括洛克菲勒大学的诺贝尔奖得主杰拉尔德·埃德尔曼（Gerald

Edelman）、美联储前主席威廉·麦克切斯尼·马丁和卫生教育福利部前部长约翰·加德纳——也被迫目睹这些过激的场面。

敌对态势是在内尔森回到5600号房间后几天内开始的，当时他向全家宣布，他要担任洛克菲勒兄弟基金会的理事长。内尔森在1956年和1957年曾经接替约翰短暂领导过基金会，而约翰则在这个位置上待了15年。如今，内尔森一回来，劳伦斯坚持说他很高兴能够让位，因为——用他的话说——他只是“在过去的20年里填补内尔森的空缺”。约翰立刻表示反对，说该轮到我当理事长。我以自己在大通银行最后几年的沉重负担为由谢绝了。劳伦斯勉强答应继续担任理事长，直到我4年以后从银行退休。

百折不挠的内尔森继续推行他的计划，以确保对洛克菲勒兄弟基金会的控制。在1977年3月的一个提名委员会会议上，内尔森提名国家艺术基金会前董事南茜·汉克斯和亨利·基辛格为理事会成员。有些理事——包括哥哥约翰——对他们作为理事的独立性感到担忧，因为他们曾长期与内尔森共事。另一方面，要忽视他们出类拔萃的能力也不容易。最后，他们两人都入选了。

内尔森还建议，洛克菲勒兄弟基金会应当恢复其原有职能，即为兄弟几个人的个人慈善事业提供支持。另外，所有其他理事——包括“侄子侄女们”和家族外的成员——都只能担任顾问。内尔森的大胆想法很不切实际，约翰·加德纳尤其感到愤慨。

加德纳要求与我和劳伦斯私下谈谈，于是我们在我的办公室里会面。加德纳对内尔森的提议感到义愤填膺，他指出，根据纽约州的法律，在公共组建的基金会里，每一个理事都享有同等的法律和受托责任。一个外人投票的效力永远都不得小于某个兄弟投票的效力。我完全同意加德纳的意见，并明确地告诉了他。但是，令我十分吃惊的是，劳伦斯坚决维护内尔森的立场，严厉斥责加德纳，指责他的动机

和他的个人信誉。加德纳明显被劳伦斯的斥责激怒了，大步离开了办公室。

几天之后，加德纳辞去了在洛克菲勒兄弟基金会理事会的职务。不久，《纽约时报》发表了一篇文章，深入报道了洛克菲勒兄弟基金会的矛盾。我敢肯定是加德纳透露了报道中的内容，对内尔森道义上的不当之举进行了描述。加德纳对内尔森的阴谋诡计和劳伦斯的横加指责所作出的强烈反应当然是可以理解的，但内尔森的提议根本没有机会被接受。正因为此，我对约翰·加德纳竟然让这件事见诸报端感到极其失望。自那以后，负面的公众效应在一段时间里玷污了洛克菲勒兄弟基金会的名声。

但是，冲锋陷阵的内尔森拒绝约束自己的行为。在1977年6月的理事会上，他又放了一“炮”：他提议，洛克菲勒兄弟基金会为长岛的纽约科技学院提供一些捐助资金，帮助其发展成为一个新的骨科大学。他提出该议案是受肯尼思·里兰博士的启发。

许多年来，内尔森一直蒙受里兰博士的照顾——他成了内尔森信赖的朋友，是他永远的随从人员，无论我哥哥到哪里旅行，他都陪伴左右，并随身携带他那张便携桌子，以便进行治疗。只要到“基魁特”去拜访内尔森，司空见惯的情景是：他正躺在里兰博士的骨科桌子上，各个关节被弄得噼啪直响，四肢被扭曲着、拉拽着，看起来很不舒服。在内尔森的建议下，巴布斯和劳伦斯也接受了里兰博士的治疗，他们也深信不疑。

内尔森的提议引起了其他理事们强烈的不满。他们觉得，他是在努力挖掘洛克菲勒兄弟基金会的资源，来支持由他的一个密友主持的优势并不确定的项目。但是，内尔森拒绝让步。最后，作为一种折中办法，理事会拨款10万美元，研究该大学的经济可行性。

1978年春天，在为大都会艺术博物馆提供援助的议案问题上，约翰和内尔森再次“决斗”。内尔森要求将该艺术博物馆列入克里尔委员会清单，以纪念于1961年到巴布亚新几内亚进行人类学探险活动时丧生的儿子迈克尔。内尔森已经向大都会艺术博物馆捐献了他收集的早期艺术品，包括迈克尔收集的一些工艺品。博物馆建了一个新厢房存放这些收藏品，并以迈克尔的名字命名。这是一个绝好的解决方案：内尔森的收藏品有了一个永久的家，对迈克尔来说是一种很好的纪念，而大都会艺术博物馆自身的收藏品中一个明显的空白得到了填补。

家族对内尔森的议案作出了慷慨的回应。马莎·贝尔德提供了建设新厢房所需要的大部分资金。洛克菲勒兄弟基金会提供了将近150万美元的资金用于收藏品的安装和永久维护，而家族里的一些其他成员——包括我和劳伦斯——也都对该项目给予了支持。但是，内尔森遇到了他自己无法解决的费用超支问题，便要求洛克菲勒兄弟基金会考虑额外资助15万美元。理事会的大多数成员都同意这项额外资助，但约翰表示反对。他争辩说，大都会艺术博物馆已经从洛克菲勒兄弟基金会获得了全部资金捐助，没有资格要求额外支持。让我们大家感到反感的是约翰又一次表现出来的“假仁假义”态度。最后，理事会批准了额外捐助，约翰气急败坏地表示弃权。

这就是1978年中期的局势：约翰和内尔森在理事会上怒目相视、冲突不断，结果，洛克菲勒兄弟基金会的会议成了我们大家不快的经历。

家族办公室的小规模冲突

1977年春天，内尔森完成了他那自作主张的对家族办公室的调研，并将他的建议提交给他的3个兄弟。截至当时，祖父于19世纪80年代中期成立的家族办公室一直在非正式的基础上运行。首先是祖父，然后是父亲，他们聘请了一小批专业人士帮助管理家族的商务活动和慈善活动。但是，第二次世界大战以后，随着我们这一代人变得越来越活跃，很有必要设立不同的部门来处理家族在法律、房地产、会计、投资和慈善等方面的利益。

父亲慷慨地继续支付大多数这类服务的费用——每年高达数百万美元——直到他于1960年去世。那以后，他的遗孀马莎——她继承了他的一半地产——同意支付办公室开销的一半，剩余的由我们这代人负责。1971年，马莎去世。从此，我们兄弟几个——在巴布斯的帮助下——承担了办公室的所有费用。而后，随着通货膨胀率直线上升，随着我们的孩子们以及他们自己的孩子们对服务的要求不断提高，办公室的费用每年都达到一个新的高度。

内尔森的调研包含几个建设性的、很有价值的建议。他提议成立一家家族拥有的公司来重组家族办公室，而该公司要向其客户收取服务费用。内尔森引用的模式是菲普斯家族几年前创建的贝西默信托公司（Bessemer Trust Company），并提议将公司的服务推销到外部客户。该洛克菲勒信托公司（Rockefeller Trust Company）由一个董事会掌控，由董事长和首席执行官负责运营。内尔森计划通过合理安排办公室的运作，能够大幅度削减我们的开支，处理家族延续性这个复杂问题，以及我们兄弟几个与我们的孩子们之间的权力转移问题。从许多方面来说，内尔森的建议看来是解决家族面临的问题的一个合理途径。

但是，内尔森显然错误地估计了把自己的想法推销给家族里其他人的能力。当他肆无忌惮地提出自己应该担任这家新公司的董事长、首席执行官的时候，他的麻烦开始了。这就意味着他要取代担任办公

室担任非执行主席将近20年的劳伦斯，以及精明能干的经理——在这将近20年期间真正的办公室首席执行官J·理查森·迪尔沃思。内尔森还提议，要将新公司的董事会成员限制为“在外部世界被证明有能力”的人。根据内尔森的条件，从家族内部来说，只有他、劳伦斯和我，以及约翰的儿子杰伊——当时是西弗吉尼亚州的州长——才有资格。内尔森将约翰和我们的所有其他孩子们——包括他自己的孩子——列入“不合格”的范畴。

内尔森的这部分计划表现出掌控权力的所有特征，遭到了大多数家族成员的强烈反对。这个问题在1977年6月一年一度的“侄子侄女合家聚会周末”期间达到了白热化程度——那时，家族里许多成员都返回到塔里敦的波坎蒂克，大家聚在一起玩耍、休闲，并讨论一系列与家族相关的事情。

星期五的晚上，内尔森在他儿子罗德曼的屋子里与一些侄子侄女以及他们的配偶一起吃晚饭。自从科利尔和霍罗威茨的书在前一年出版以来，这是内尔森第一次看到那么多的孩子。内尔森首先明确表示了自己对那本书的厌恶，以及他对曾经与那两个作者来往过的侄子侄女们的不满。接着，他解释了他的家族办公室计划，包括自己担任董事长、首席执行官的内容。侄子侄女们被激怒了，他们抨击内尔森试图用霸道的态度夺取家族办公室的控制权。内尔森作出了针锋相对的回应。那是一个令所有在场的人都感到紧张、不快的晚上。

第二天上午，4个兄弟聚在娱乐房的棋牌室，侄子侄女们则聚集在外面游泳池旁，开始正式讨论内尔森的提议。由于家族办公室的管理从来都不是通过投票来决定的，因此内尔森觉得只要获得他几个兄弟的认可，他的计划就能够生效。当我们被告知侄子侄女们投票后一致决定否决该计划时，他目瞪口呆。他们坚持让劳伦斯继续担任家族办公室的领袖，而计划的其他部分可以予以考虑。我从来没有见过内尔

森如此雷霆大怒——他要求他的3个兄弟给予支持，立刻执行他的整个计划。

老实说，我倾向于让内尔森担任家族办公室的领袖，但并不赞同他所要求的绝对权威。我同时还非常同情他，因为他的感情的确受到了伤害，而且遭遇到大家如此的敌对。但是，他似乎忘记了自己曾经深深伤害过我们的侄子侄女们。尽管他要求获得个人的支持，我觉得需要用一些外交手段来结束这种对抗。在接下来1个小时左右的时间里，我扮演起调停人的角色，首先是跟内尔森协调，接着是我们的侄子侄女们。内尔森略微平静下来一些后，我便离开我的几个哥哥，走到游泳池旁边。我敦促他们不要一概否决内尔森的提议。虽然我尽全力说服他们，使得他们的立场最后有所松动，但松动的程度很小，他们继续坚持将内尔森的计划搁置起来。他们同意由他担任董事长，但不是首席执行官，而且只有在家族办公室按照更加民主的方式运作、他们的需求得到更大程度的认可时才能实行这一措施。当我回到棋牌室后，我和约翰、劳伦斯劝说内尔森接受这个妥协方案，但他对家族的愤懑持续激化了几个月。

20年过去了，当我回忆起在波坎蒂克的那个阳光明媚的星期六时，我意识到家族的运转机制从那天开始就已经发生了不可逆转的变化。主持、倡议家族团结的内尔森——长期以来一直是家族中大家公认的领袖——却遭到了毁灭性的惨败。在不被认可后，他不得不从家族以及家族的一些主要机构中撤了出来。与此同时，而且出乎意料地，由于我在我们的侄子侄女与我们兄弟几个之间调停并帮助达成了妥协，结果我作为家族领袖的作用开始变得明显起来。

波坎蒂克大决战

在我们就洛克菲勒兄弟基金会和家族办公室问题争论不休的同时，我和我的哥哥们还面临着波坎蒂克——我们家族在韦斯特彻斯特县的地产——的艰难决定。这个问题再一次引发了约翰和内尔森之间的恶斗。

到了20世纪50年代初期，我们意识到，该地产不仅具有不菲的经济价值，而且还有丰富的历史和美学价值。我们开始探讨我们的各种可能——这个过程直到20世纪70年代后期约翰和内尔森分别去世以后才算彻底解决。我们的早期考虑因为该地产复杂的所有权结构而变得更加困难。

波坎蒂克分为三个部分。首先是“基魁特”宅子以及紧邻的四周场地——我们称之为“公园”或者“历史区域”——共计大约250英亩。从20世纪50年代中期开始，我和约翰、内尔森、劳伦斯平均拥有波坎蒂克的这部分地产。第二部分是“开阔区”，将近2 000英亩，归我们兄弟5人共同拥有的希尔斯地产公司所有。还有我们各自拥有的地产：约翰的林木农场，内尔森的狩猎屋，我的哈得孙松屋，劳伦斯的5个地块，包括哈得孙河岸的石树厅。

从20世纪60年代初起，我们开始制订这些地产未来的分配计划，特别是开阔区的地产，但没有一个计划能够满足我们的需求。因此，1972年，我们请著名的园林建筑师佐佐木秀夫处理10年来产生的值得讨论的所有担忧，并制订一个能够“最佳、最大程度利用”整个波坎蒂克地产的计划。

内尔森的纪念碑

内尔森从来没有特别关心过“栅栏外面”我们共同拥有的地产情况。当开始计划地产的未来的时候，内尔森倾向于主要——如果不是

唯一的话——考虑“基魁特”。他把这所宅子看成是家族的祖宅，是洛克菲勒王国的象征性中心。他认为关键的是自己能够作为祖父和父亲的接班人而成为“基魁特”的主人。内尔森的主人翁感极其强烈，他的客人中几乎谁都不知道他并不是“基魁特”的真正主人，而是与他的3个兄弟共同拥有。由于内尔森的敦促，它被指定为一个国家历史地标——那是1976年12月，福特总统在一次盛大的仪式上赋予的殊勋。

在这个问题上，约翰与内尔森的意见再次出现严重分歧。“基魁特”的历史保护——在约翰看来，那只是在创建一个“内尔森纪念碑”——却不是他优先考虑的问题。他主要考虑的是要确保该地产其他地方的开阔区能够最终用于公共目的。

这回，劳伦斯同意约翰的意见，但由于他对内尔森的忠诚，他很难阻止他哥哥的计划。劳伦斯最大的个人承诺是保护地产，他反对将自己的个人经济资源用于波坎蒂克地产未来规划的其他领域。他尤其热衷的想法是将开阔区建设成一个公园，成为他自己工作和父亲工作的象征。我后来发现，至于“基魁特”，劳伦斯即便看到它被拆除也不会觉得遗憾。

我自己的观点是，我们必须努力保护开阔区，同时维护“基魁特”，因为我觉得这两个方面都有足够的理由。

1974年，佐佐木提交的计划非常巧妙地平衡了我们几种不同的倾向性，提供了解决我们不同目的问题的框架。佐佐木告诉我们，地产的“最佳、最大程度利用”方法是保持波坎蒂克的原貌。他说，“基魁特”和公园区必须保持其历史、建筑和美学价值，而开阔区的大部分地区应当保持公园用途，造福大众。计划的展示很巧妙，家族的人对这个计划非常赞成。

还有两个至关重要的问题：该地产将送给哪些私人企业？采用什么渠道融资？即便我们将大部分开阔区作为公园用地捐献给某个政府

机构，成本也相当高昂，尤其是如果挑选的机构要求捐资维护父亲原先的马车道以及田野和森林的话。维护“基魁特”的费用开支更大。事实上，仅仅历史区域所需要的捐资金额预计就高达3 500万美元。

虽然这些钱的一部分可以通过出售开阔区的边缘土地来筹措，但大部分捐资将不得不出自我们自己的“口袋”。内尔森提议洛克菲勒兄弟基金会弥补捐款的差额。约翰再一次坚决反对，声称从洛克菲勒兄弟基金会捐款本身就是“假公济私”。这一具体问题成了约翰与内尔森之间争斗的最后一个战场。

不同寻常的一封信

侄子侄女们1977年6月在娱乐房的反叛事件过后不久，约翰给内尔森写了一封信，从他西北角的办公室亲手递交到内尔森的东北角办公室里。信中说道：“你一直都向我暗示说，你的一生要实现两件事。第一是当上美国总统，第二是成为家族的领袖，确保家族继承父亲和祖父传给我们的家族传统。显然，你的第一个目标已经失败，如果你不调整自己的行为，你就面临第二个目标也失败的危险。”

内尔森立刻回信，要求约翰“收回”那封信。当然，那是一封私人信件，其他人都没有见过。但是，内尔森却十分坚持。他说，除非约翰立刻收回那封信，否则他将终止关于波坎蒂克问题的谈判，寻求在他自己那块地产上建设饭店和会议中心的计划。最后，约翰的确收回了那封信，谈判又恢复了。

我再一次发现自己处于约翰与内尔森对峙的中间。他们的观点都很占理，但他们都没有看到共同的利益。经过数番讨价还价后，我们达成了妥协：内尔森同意将开阔区的大部分作为公园用地捐献，条件是我们每个人在自己的遗嘱里写明为历史区域捐资500万美元，且我

们的2 000万美元捐资得到洛克菲勒兄弟基金会1 500万美元的捐献，这样波坎蒂克计划中历史维护部分的充足资金就有了保障。约翰认可这种协议，看来，永久性——并且友好地——解决问题的前景相当光明。

但是，事情并没有完全解决。与内尔森争斗了多年之后，约翰认为在努力实现自己理想方面，他可以跟内尔森一样倔强、暴躁。在改变自己的遗嘱之前，约翰坚持要劳伦斯将石树厅——哈得孙河畔美丽的地产——划入公园内。虽然我们各自拥有的地产的任何部分将来如何分配的问题，从来就没有被纳入谈判内容，但约翰专横地认为石树厅必须包含在内，否则他就取消交易。

劳伦斯非常憎恨约翰单方面提出新条件重新开始谈判，他觉得忍无可忍，拒绝考虑该提议。约翰固执己见，他越是跟劳伦斯大谈他的“责任”问题，劳伦斯越是火冒三丈。最后，约翰来找我，建议我和他一起找劳伦斯，提出我们自己买下石树厅，以便将它纳入计划修建的公园内。我满心不情愿地同意跟他一起去，但我们看到的反应正是我所担心的。劳伦斯暴跳如雷，拒绝讨论这件事，几乎是将我们推出了门。

经过这件事以后，约翰终于接受了这个事实：劳伦斯不会退让。他同意修改自己的遗嘱——就像我们几个兄弟已经修改的那样，将500万美元用做“基魁特”的捐资。但是，他是个拘泥于细节的人，一遍又一遍地修订遗嘱，不断提出细微的修改，提出细微的问题，让他的律师重新考虑。我们都认为，约翰的修订已经完成，波坎蒂克问题终于尘埃落定了。毫无疑问，如果不是出现了那场意外的话，局面一定会是这样的。

约翰去世

我最后一次见到约翰，是在1978年的7月9日。他和布兰切特星期日来到哈得孙松屋，与我和佩吉一起吃午饭。我们在一棵大榆树的树荫下吃了一顿轻松的饭。佩吉跟约翰谈起了她新近对养纯种瑞士西门塔尔牛产生的兴趣。跟热衷所有的事情一样，佩吉对农耕事宜已经变得热情满怀。午饭后，她说服约翰坐马车去看看她的一些宝贝家畜。我和布兰切特留在后面，讨论现代艺术博物馆的有关事情。

约翰对自己看到的东西印象很深刻。第二天下午，在整天与自己的秘书研究自己的遗嘱之后，他在前往火车站赶火车返回纽约的路上，带着秘书一起去看了看那些家畜。开车的是他的秘书，因为他还没有从踝骨移植手术中完全恢复过来。

他们行驶在贝德福特路的时候，一个年轻人开着一辆大众汽车——他刚刚与父母吵完架气愤地离开家——从对面方向驶来。道路拐弯的时候，他失去了控制，歪歪斜斜地撞倒一棵树，迎头直接撞上了约翰的车。约翰的秘书受了重伤，后来经过了一个漫长而痛苦的康复阶段。那个年轻人在事故现场当场丧命，约翰也当即身亡。

当我听到这个消息的时候，我想到的不是我们之间恼人的争吵，而是我们小时候他对我的种种小恩小惠——他可能已经忘记了，但那些小事对我来说却意义重大。约翰比我大将近10岁，他是我所有哥哥当中最努力照顾我的。我们的关系并不是十分亲密，但由于在我需要的时候他给予了我温存的支持，因此我请他在我的婚礼上当我的男傧相。

跟父亲一样，约翰的一生很不容易，但他留下来的是慈善事业领域里的巨大成就，这种成就连洛克菲勒家的人都感到自豪。约翰跟我们所有人一样，也有他自己的缺陷，但他为人正派、诚实正直、心地善良，对世界充满关爱。他憎恨不公正的行为，慷慨大度地将自己的时间、才华和资源投入到最有希望产生真正的、持久变革的事业中。他为了降低惊人的世界人口增长率而开展的无畏的运动，他对艺术的

慷慨支持，以及他为了将远东各族人民和各国与美国更加紧密地联系起来而作出的高瞻远瞩的努力，都产生了持久的影响。我非常遗憾的是，约翰的成就从来没有得到全面充分的理解或认可。

内尔森的报复

死亡并不总能平息怨恨，也不能终止仇视。具有讽刺意味的是，约翰的死实际上重新点燃了这种情绪。内尔森听说约翰的遗嘱中没有包括500万美元用于波坎蒂克的内容，他失去了理智。当相关的条款念给我们听的时候，我看得出来，内尔森气得眼睛都圆了。至于约翰最终的确将500万美元的内容写进了遗嘱，这一点对内尔森来说并没有区别。最重要的是，他没有在上面签字。对内尔森而言，约翰欺骗了他，而这是他绝对不能容忍的。

内尔森立刻召集他的律师们，重新立下遗嘱，将用于波坎蒂克捐资的500万美元内容删除，将自己在开阔区里他享有的份额留给哈皮，将自己在历史区里的份额明确指定给全美历史保护信托（National Trust for Historic Preservation）。他立下遗嘱，在他身故以后，他的遗嘱执行人没有修改这些内容的权力。

内尔森没有将这些修改告诉劳伦斯，也没有告诉我，直到将近6个月以后，也就是1978年12月。当时，他把我们叫到他的办公室，通知我们说，如果我们希望继续按照原先谈判的那样实施波坎蒂克计划，那么我们就不得不在他死后从哈皮手里买下他在开阔区的份额。我义愤填膺，明确把自己的感受告诉了内尔森。看到我如此愤怒，他稍作让步，说他的遗嘱不是最终的，并希望我们能够将事情挽回。但事情的结果并非如此。

当我问他为什么要作这些修改时，内尔森解释说，全美历史保护信托的负责人卡尔·休梅尔辛向他保证，该信托机构通过国会的努力，将成为出售远洋石油租赁权而获取的数百万美元的受益人，将很容易开发并维护“基魁特”，用于历史保护和公共参观。因此，我们谁也不需要再掏出自己的钱来捐资了。

我不信任地摇摇头。内尔森太了解政治家的许诺了（他自己就作过这种许诺），应该知道事情会发生变化的——果不其然，拨放这些资金的立法没能在国会通过。尽管如此，在报复约翰并向人们表明自己拥有控制权的欲望的驱使下，内尔森没有在自己的遗嘱中修改这一内容，没有给自己的遗嘱执行人留有在这件事情上的处置权。他的遗嘱自动地将他在历史区的权益转让给了该信托机构。内尔森的最后姿态给我以及劳伦斯——他比我好一些——在后来的15年里增添了数百万美元的开支和更多的烦恼。

内尔森的最后几个月

由于内尔森接管家族办公室和洛克菲勒兄弟基金会的企图被挫败了，他从家族事务中撤了出来，将自己的时间花在两家企业上。

第一个是一家生产他个人艺术收藏品的复制品的公司，然后出售给公众。从某种意义上说，这是很合适的，因为内尔森最大的癖好和休闲方式是收集艺术品。内尔森得到了一种极其精确的生产艺术复制品的工艺，预计高质量复制品的市场相当大——尤其是如果与他的名字相关联。为此，他复制生产了自己最好的艺术收藏品，然后通过他在曼哈顿第57大街上租赁的一个店铺和妮梦玛珂丝商店出售。虽然公司很快就获得了些许利润，但我们家族中的大多数人——除了我妻子佩吉——都对这个创意表示非常怀疑。

第二个项目野心更大。内尔森与世界银行前总裁乔治·伍兹一起成立了沙特阿拉伯美国公司。伍兹和内尔森与几个著名的沙特阿拉伯商人合伙，计划利用沙特的石油收入和美国的管理经验来开展中东地区的社会经济开发项目。他们希望说服沙特政府和几个阿拉伯生产商投入1亿美元的剩余资金，然后拿出利润的50%给合伙人作为管理酬金。虽然说将阿拉伯的石油收益引入到比银行定期存款和政府债券更加有建设性的用途中是有道理的，但如果指望阿拉伯各国政府会提供所有必需的资金，然后与内尔森和他的合伙人们平均分享利润，这种想法就太天真了。这是一个宏大的计划，很符合内尔森的性格，但当沙特人退出该计划时，我一点都不感到吃惊。

内尔森一直希望赚钱，而且他十分尊敬成功的商人。在很大程度上，正是由于这个原因，他和佩吉产生了共鸣。佩吉在一个星期天吃午饭的时候告诉他，她已经将自己一头宝贝的瑞士西门塔尔牛卖了100万美元。听到这个消息，内尔森的表情立刻变了：他对佩吉刮目相看，对她的买卖的所有细节越来越感兴趣。令人十分诧异的是，那么多年来，佩吉与内尔森一直保持着相互尊敬而彬彬有礼的关系，而如今，佩吉成了内尔森在家族中与之相处最融洽的人。

内尔森一生中的最后几个月，我感觉过得很不愉快。他对许多事情都抱着宿命论的看法，似乎已经失去生活下去的意志。他的心脏有问题，但他从来不告诉哈皮，而且拒绝让心脏病专家诊断。他只咨询里兰博士，而里兰只是每星期3次让他躺在桌子上摆弄他的后背和四肢。1979年1月中旬，我为大通的业务出差去中东。动身之前，我给内尔森打了个电话。我记得那时他比平时在我出门前表现得更加热情、关切，因为不管怎么说，出门远行对我们两人来说是家常便饭。我记得自己当时心里直嘀咕，我还能不能再见到他。事实上，那的确成了我们最后一次通话。

内尔森去世

得到内尔森去世的消息时，我正在马斯喀特的阿曼苏丹王的会见室里。我感到十分震惊，但我觉得与苏丹王卡布斯短暂会见是一种礼貌。他真挚地表达了自己的同情，甚至提出要用他自己的波音747把我送回纽约。我很感激他的提议，但我还是坐大通的飞机回了国。我们在怀特布莱恩斯机场着陆时，佩吉正在跑道上等候。她把我拉到一边，告诉我围绕内尔森的死而出现的事情——所有这些后来都上了报纸。对于一位事业如此出色的人来说，这种结局太悲惨了。但是，随着时间的流逝，这种不幸的插曲已经被人们淡忘，而内尔森的不凡成就得到了认可和理解。

从少年时期开始，内尔森仿佛就知道自己这辈子要做什么，以及如何实现这种目标。虽然他十分敬仰我们的祖父和外祖父，但政治——那是奥尔德里奇的职业——最让他着迷。而一旦走上了那条路，内尔森就更加坚定地瞄准了最高权力位置——美国总统。他明白，在家族内部的领导地位对自己的计划至关重要。从达特茅斯毕业后，他与母亲在现代艺术博物馆、与父亲在建设洛克菲勒中心方面起到了积极的作用。内尔森还是我们兄弟几个团结一心的组织驱动力量。

从担任罗斯福总统的泛美事务司协调官开始，内尔森便表现出非凡的素质：工作勤奋、智慧过人、个人凝聚力极强。他会说一口流利的西班牙语，甚至会一些葡萄牙语。内尔森成了该地区在政治和安全需求方面的专家，赢得了许多拉丁美洲领导人的友谊和敬重。事实上，他在许多国家都被看做英雄。

战争以后，内尔森曾短暂地为杜鲁门总统工作，担任他的卫生教育福利部第一副部长，最后成了艾森豪威尔总统的特别助理。在所有这些工作中，内尔森都证明自己是一位能干的行政管理人员，是国内和国际事务的创造性政策的制定人。

但是，他在公共事业方面的最大贡献，是在他担任4届纽约州州长期间作出的。他相信——我也相信——在创建一个更加人道、更加进步的社会方面，政府的作用最关键。虽然是个共和党人，但内尔森与有组织的工会和少数民族团体建立了密切、持久的关系。内尔森从来不会让传统阻挡他前进的道路，因此改变了纽约州政府的性质和职能：他改革了政府的结构，注入了变革和创新的精神。他的许多成就包括发展了州里的高等教育体制、大幅度增加了公园面积、彻底修改了税收体制。在内尔森的领导下，纽约成了进步型州政府的楷模。

内尔森希望将自己在纽约的成功转变为持久的国家权力，但在这方面，他失败了。他在共和党内的日子从来都不轻松。他在社会问题上的看法对于党内新兴的保守派来说太自由了。直到今天，“洛克菲勒型共和党人”对于坚定的右翼人士来说还是一种咒骂。另外，内尔森与托德的离婚、与哈皮的再婚使他在党内和民意方面都受到了挫折，而且他从来没能从中恢复过来。

内尔森是个很有创造力的坚强领导人，是美国20世纪期间最有成效的政治家和行政长官之一。他还是我们国家培养出来的为数不多的具有远见卓识的国际政治家之一。他完全可以是个优秀的总统。

第二十四章　伊朗国王巴列维

具有讽刺意味的是，在我这辈子认识的所有人当中，我觉得在这部回忆录里必须用一章的篇幅来描写的非家族成员，是伊朗的巴列维国王。虽然我很敬仰巴列维，但我和他只能算是相识。我们之间的关系亲切而正式，他称呼我为“洛克菲勒先生”，我叫他“国王陛下”。在我们所有的会谈中，主要话题是商务。我觉得自己跟巴列维国王的关系将提高大通与伊朗政府打交道时的地位。国王把大通看成是一个金融渠道，对于加快他的国家的经济发展、改善国家的社会福利有帮助。事实上，我跟巴列维之间的关系与我跟大通有业务往来的大多数国家的领导人都很相似。

我与巴列维的关联性只是在1979年11月美国驻德黑兰大使馆被占领之后才成为公众密切关注的对象。随着“人质”危机的进展，寻找替罪羊的努力开始了。媒体的报道指控我“强迫”吉米·卡特总统允许巴列维国王于1979年10月进入美国治病，从而美国公众对我与巴列维国王的关系以及他的政权产生了不准确的认识。

当媒体得知我和亨利·基辛格以及其他几个人曾经帮助巴列维国王寻找避难场所时——先是在巴哈马，后来是墨西哥——便得出结论说，我们给总统“施加压力”，允许他进入美国。1979年11月18日，伯纳德·格韦茨曼在《纽约时报》的头版写道：“8个月来，卡特先生和万斯先生一直在抵御巴列维国王的美国朋友们的游说，比如银行家戴维·洛克菲勒和前国务卿亨利·基辛格，他们强烈要求不要再把被流放的统治者当成是——用亨利·基辛格的话说——无法找到避难场所的‘飞翔的荷兰人’。”其他人也声称我的动机是贪婪——是出于大通想保留“伊朗巴列维国王数十亿美元资产”的欲望。

事实上，我是在巴列维国王被迫离开伊朗两个半月以后才与他取得联系的，而且也仅仅是因为卡特政府似乎已经不再理睬他。几个月以后，当我得知巴列维国王患了癌症后，便将该事通知了卡特政府，但我与美国政府的交流既简短又正式。

直到今天之前，我从来没有叙述过我介入这一颇有争议事件的全部真相。

穆罕默德·礼萨·巴列维

穆罕默德·礼萨·巴列维的宝座要归功于第二次世界大战期间外国的干预。在后来40年的动荡中，伊朗的巨大石油储备和毗邻苏联的位置确保了西方各国政权认为保持他的地位符合自己的利益。在巴列维国王头30年的统治中，英国在伊朗发挥着主要的政治和经济影响——正如它在一个多世纪里对整个波斯湾地区的影响一样。这一切在1968年发生了变化：哈罗德·威尔逊首相宣布，他的国家将在1971年以前从苏伊士运河以东撤出军事力量。遏制苏联、保护该地区至关重要的石油储备的任务如今移交给了美国。

尼克松主义——即要求受到美国支持和援助的较小的地区政权承担遏制共产主义在全世界扩张的相关费用——成了主导性政策，因而在波斯湾，沙特阿拉伯和伊朗成了“两根顶梁柱”。

巴列维国王采取行动巩固自己的地位。他系统地清除了政治反对派，将伊朗的经济事务集中掌握在自己的手里。国王寻求改革他的传统主义的伊斯兰社会：他引进公共卫生系统，在伊朗各地设立公立学校，要求男人和女人接受义务教育，推行全民选举，第一次赋予妇女投票的权利。

巴列维国王的现代化改革措施遭到了穆斯林神职人员和小商贩的强烈抵制，他们经常猛烈抨击他们眼中由于西方化和繁荣（比如短裙子、牛仔裤、电影和迪斯科）而导致伊朗的伊斯兰文化的堕落。

在20世纪70年代初，随着大量的石油收入流入伊朗，巴列维国王将巨额资金投入到了基础设施建设：道路、港口、机场、电气化、医院和学校。他还强调工业的多元化，产生了令人羡慕的超过当时任何一个国家的经济增长率，而这种增长至少持续了几年时间。

虽然巴列维国王采取了大量措施将伊朗改造成一个现代化国家，但他的政权也有黑暗的一面。秘密警察组织萨瓦克镇压了那些反对政府或者仅仅是要求有一个更加民主的政治秩序的人们。随着时间的推移，他越来越脱离他自己国家的现实生活，他的政权变得越来越僵化、专制。

雪山之会

在20世纪70年代以前，我与巴列维国王只有两次短暂的会面：1965年在德黑兰当了一回听众，1968年哈佛大学授予他荣誉学位时我们一起吃了一顿饭。另一方面，大通与伊朗的中央银行马卡兹银行（Bank Markazi）、最大的商业银行梅利银行（Bank Melli）以及十几家其他商业银行一直保持着牢固的代理关系。更重要的是，到了20世纪70年代中期，我们已经成了主宰着伊朗经济的国有公司伊朗国家石油公司（National Iranian Oil Company, NIOC）的经理银行。我们甚至还短暂地渗透到了伊朗受到严格保护的国内金融系统：1957年，我们与拉扎德–弗瑞勒斯公司合伙成立了一家开发银行。但是，伊朗政府后来严格限制我们的股份比例和机构的业务，扼杀了一个很有希望的机会。

在后来的10年时间里，我想方设法要在伊朗建立直接的商务金融网点，但没有取得成功。20世纪70年代初，一个现实的机会终于出现了，但我们需要巴列维国王的批准才能继续进行。

1974年1月，在第一次“石油冲击”过去刚刚几个月后，当时我们正在前往中东的路上，听说巴列维国王在瑞士滑雪。我和大通的一些同事以及我儿子理查德在圣莫里茨停留，与巴列维国王会面。理查德作了会谈记录。会谈进行了将近两个小时，涉及许多内容。

巴列维国王认为，石油价格的确定基础应当是从页岩开采石油的成本——该价格甚至比石油输出国组织卡特尔人为确定的价格还要高。他指出，石油是一种不可再生资源，将在有限的时间里消耗完。因此，高价格是好事，因为这样就能迫使全世界开发新的能源。他说，石油最有价值的应用领域是化工业，而我们应当用其他能源当燃料。他强调，石油高价对于工业国家来说有益而无害。

巴列维国王展望了由于石油价格提高而给他的国家——伊朗——带来的辉煌未来。他向我们保证，伊朗将成为一个工业强国。在25年之内，它会与美国、苏联、中国和巴西并驾齐驱，成为世界五大经济大国。他错误地断言——但我没有向他提出质疑——德黑兰已经取代贝鲁特，成为中东的金融中心，且用不了多久就会挑战伦敦和纽约。

我们的两小时谈话——那是我和他交谈最久的一次——涉及了许多话题，从苏联对伊朗的设想到尼克松总统及其“水门事件”的烦恼。亨利·基辛格曾经告诉我，巴列维国王是个极其精明的人，能够牢牢把握住国际形势。我当然也有同感，但在他就许多问题的判断方面，也不乏傲慢自负；他的断言论据不充分，严重脱离政治和经济现实。

巴列维国王仿佛认为，由于他相信某件事，那件事就自动会成为一种现实。我坐在那里听着他描绘自己对伊朗帝国重新恢复远古时期玛代人及波斯人之辉煌的惊人设想，脑海里出现了“狂妄、自负”的

词。他似乎并不关心石油价格的上涨已经给全球经济带来的混乱，更不用说自己那些肆无忌惮的提议会产生什么样的后果了。

几天以后，我在德黑兰与理查德·赫尔姆斯大使讨论了会谈的情况。理查德刚刚离开美国中央情报局局长的职位，最近才就任大使。他感觉伊朗人的确“趾高气扬”。石油财富以及他们在海湾的主导性军事地位——在很大程度上得益于美国的援助——已经改变了伊朗的战略和经济地位。但是，赫尔姆斯还指出：“他们最大的问题是，他们有钱，有原料，但没有经过培训的必要人力来进行管理。也许比这更加严重的是，部长们缺乏足够的精明和经验来应对突如其来的巨大财富给政府带来的额外的复杂性。”

“真正够规模的买卖”

我在圣莫里茨停留的目的不是为了挖掘巴列维国王在地缘政治方面的经验，而是要讨论大通银行购买一家伊朗商业银行的权益的打算。6个月以前，在他访问华盛顿期间，我在布莱尔国宾馆与他短暂会面时曾经向他提出过这个问题。巴列维国王当时正在与美国谈判一项经济和军火协议。他授权我探讨收购一家伊朗银行的可能性。但是，我们被允许接触的两家银行——用婉转的词语形容——管理很糟糕，现金价值为负数。

当我在圣莫里茨告诉巴列维国王这不是大通银行希望寻求的机会时，他表示理解，并说：“可能最好的办法是允许成立一家全新的银行。我最近批准了两三家新招商银行，所以为什么不再批准一家呢？”他说他会在当天晚上给德黑兰发电报，给予必要的指示。他鼓励我不要参与小型商业贷款，而是干些“真正够规模的买卖”。

巴列维国王言出必行。在后来的一年半时间里，我们与国有的工业信贷银行（Industrial Credit Bank）一起组建成立了伊朗国际银行（International Bank of Iran, IBI），投资于经济发展项目，并帮助建立一个伊朗资本市场。大通投资了1 260万美元，拥有新银行35%的股份。巴列维国王的帮助是关键的，但那是他唯一一次为了大通进行干预。

大通在德黑兰建立了网点之后，我们从银行存款的集中和贸易金融活动中获利最多。由于1973年后伊朗从石油销售中赚取的利润增加了，伊朗人在大通的存款也大幅度上升。此外，我们的贸易金融业务也蓬勃发展，因为我们继续为伊朗石油出口的很大一部分业务提供融资。到了20世纪70年代中期，每天从大通进出的资金高达5 000万~6 000万美元，而在1978年年末，伊朗的存款一度超过10亿美元。当伊朗于20世纪70年代中期进入国际资本市场，为其大型公共领域项目融资的时候，大通率先筹措了8笔辛迪加贷款。到了1979年，我们作为辛迪加贷款的代理，业务量达到17亿美元，其中我们自己的部分大约为3.3亿美元。这些数字很了不起，但绝非突出，因为截至1979年年底，大通的海外贷款总额超过了220亿美元，我们的总存款超过了480亿美元。

此外，这些金融关系中没有一个依赖的是我与巴列维国王的“特殊关系”，而是大通在世界金融市场领先作用的结果。具有讽刺意味的是，我们从来没有成功地吸引巴列维国王本人成为一个顾客。他希望将自己的大部分钱存在瑞士。

悲观的画面

巴列维国王政权的前景在很大程度上取决于他如何运用新的石油财富来改革国家的政治和经济结构。要做到这一点，钱当然绰绰有余，但钱本身并不是答案。这就是我在圣莫里茨时向他传达的一个信息。

1975年，当美国与伊朗的外交和政治关系由于尼克松、基辛格采取的策略而越来越密切的时候，我被要求参加新成立的伊美商会的理事会——这是与美伊联合委员会相对应的民间机构。美伊联合委员会是由亨利·基辛格和财政与经济部部长胡桑·安斯利主张成立的，为的是摸索改善两国之间经济关系的途径。1975年年底，该联合委员会请商会在德黑兰组织一次会议，告诉伊朗政府需要采取什么步骤才能在全球金融市场中起到更大的作用。

胡桑·安斯利告诉我，巴列维国王明白改革的需要，敦促尽快召开会议。我请大通的经济学家们为我将主持的这次会议准备背景资料。我们计划会议于1976年3月在德黑兰举行，并组织了一批著名的美国代表，包括：纽约联邦储备银行当时的总裁保罗·沃尔克、美林证券公司董事长唐纳德·里甘、雷曼兄弟公司董事长彼得·G·彼得森，以及美国一些大型商业银行的首脑人物。伊朗方面派出了由高级内阁部长、银行家和商人组成的代表团。

大通的经济学家们描绘的伊朗是一幅悲观的画面，很难与巴列维国王自己设想的金融、经济霸权融合在一起。伊朗拥有大量的石油收入，从任何角度说这种收入还会持续增多。但是，除此之外几乎没有任何东西能够确保这笔横财能够转变为有效应用。伊朗缺乏有秩序的货币市场和股票交易，它的货币很疲软，外汇市场混乱。更重要的是，伊朗的法律和政府体系缺乏透明度、可信度和信誉，而所有这些都是吸引外国投资所必需的。政府拥有着所有的经济产出，自上而下、从里到外管理着一切，从而造成巨大的浪费、低效率和腐败。要做成任何事情，都必须行贿，或者了解谁说了算，或者这两项都必须

满足。巴列维国王的家族以及他内部圈子里的成员都受益于这个体制，不希望有所变化。除非这些基本条件得到改观，否则巴列维国王没有任何可能实现自己的设想——无论是将德黑兰建设成一个国际金融中心，还是将伊朗建设成一股重要的全球经济力量。

伊朗方面对我们的发现很是不悦。在会议结束后的晚宴上，阿米尔·阿巴斯·霍维达总理情绪激昂地指责我们向伊朗输出“不道德”的思想。他指责美国公司贿赂伊朗官员，然后获取数百万美元的军火采购交易。

在我们拜会巴列维国王汇报会议的结果时，他答应要进行研究。但是，我想他已经意识到，伊朗突然增加的财富已经加剧而不是解决了他的国家的问题。巴列维国王启动了社会和政治改革进程，但他是能驾驭该过程，还是被该过程所控制，还有待观察。

但是，就当时而言，巴列维国王在国内的地位还很稳固，他与美国的关系也很牢固。1977年年底，卡特总统和夫人在德黑兰正式与巴列维国王会面。在晚上的国宴上，卡特总统在电视讲话中说到了美伊关系的重要性。他说道：“在巴列维国王的领导下，伊朗是世界上比较动荡不安的一个地区里相对稳定的岛屿……在关系到我们两国利益的地区问题上，我们跟任何其他国家都没有如此密切地进行磋商。而且没有一个领导人让我对他有如此深刻的个人感激之情和个人友谊。”

一个王朝的终结

1978年3月，我最后一次访问伊朗时，似乎一切都风平浪静，但从我们交谈的对象身上，我们感觉到他们对巴列维国王统治越来越强烈的不满。我在尼亚瓦伦宫拜见巴列维国王的时候，他显得彬彬有礼，对我所说的很感兴趣。但我们从他人那里得知，他已经变得越来

越孤立，对人们的批评极不耐烦，而且处事优柔寡断。1975年以后，伊朗大幅增长的经济已经走到了尽头，取而代之的是经济衰退、政府开支大幅度削减、失业率上升。我们在德黑兰的大街上看到了宗教驱使下的动乱迹象，而这种动乱后来在短短几个月的时间里，就演变成反对巴列维国王政权的全面革命。

9个月以后，巴列维国王登上波音707，最后一次飞离德黑兰。他的流亡生活开始了。

流亡中的国王

当巴列维国王于1979年1月中旬离开德黑兰的时候，我以为他会直接飞到卡特总统提出为他提供政治庇护的美国。但是，他和他的一行人在萨达特的邀请下飞到了埃及。我对他的动向没有多加考虑，因为我更关心的是伊朗革命对大通的影响。结果，伊朗新政府在梅迪·巴扎根的领导下——他是个温和的民族主义者，希望他的国家能够民主化、现代化——不久便允许外国企业恢复营业，大通与伊朗的金融关系重归正常。因此，虽然我个人对巴列维国王的事情感到很遗憾，但我没有理由认为我还会跟他发生进一步的关系。

巴列维国王离开德黑兰几天之后，我开始了中东之行。我的第一站是埃及，计划于1979年1月22日在阿斯旺与萨达特会面。萨达特迟到了。他表示抱歉，并解释说他刚刚在机场与巴列维国王道别回来——巴列维国王应哈桑国王的邀请前往摩洛哥了。萨达特说，他曾经劝说巴列维国王留在埃及，这样如果形势发生了变化，他就能迅速返回伊朗。巴列维国王不屑地耸耸肩膀拒绝了，说美国人“迫使他离开伊朗”，是永远不会允许他回去的。[注]

2月初，霍梅尼成功返回伊朗，巴列维国王重返宝座的希望彻底破灭。崇拜霍梅尼的人群高喊着“打倒巴列维国王”的口号迎接这位年迈的宗教领袖，巴列维国王设置的临时政府和伊朗陆军、空军也迅速投降。虽然霍梅尼起初支持巴扎根的政府，但他们在许多问题上产生了严重分歧，在长达几个月的时间里，谁来统治伊朗一直是个疑问。在巴扎根竭力重建对外关系的同时，霍梅尼对美国的仇恨在伊朗政治中形成了一股强大力量。2月中旬，伊朗极端分子占领了美国大使馆，将大使威廉·沙利文及其工作人员扣为人质，直至巴扎根干预后才将他们释放。

尽管发生了这一事件，美国还是于2月底正式承认了巴扎根政府。卡特政府决定与温和派合作，希望能够加强他们的力量，抵御伊朗政坛中出现的两个派别：马克思主义左翼和基要主义右翼。为此，卡特政府悄悄地改变了给予巴列维国王政治避难的立场。

在巴列维国王离开伊朗之前，沙利文大使曾经保证，他和他的家人将受到美国的欢迎。总统本人也在1月17日的一次新闻发布会上公开强调了这一邀请：“巴列维国王现在在埃及，然后他将来到我们的国家。”巴列维国王到达摩洛哥后不久，理查德·帕克大使向他保证，卡特总统关于美国提供庇护的承诺仍然有效，但建议他也许应该加速起程，以免形势发生变化。巴列维国王忽略了大使的忠告，又在马拉喀什住了几个星期。

摩洛哥的哈桑国王是个殷勤的主人，但他自己与伊斯兰基要主义也有麻烦。此外，哈桑将在4月初主持伊斯兰大会的一个会议，与会者包括一些曾经敌视巴列维国王的阿拉伯领导人。结果，哈桑请巴列维国王离开摩洛哥，而且要在3月30日前离开。巴列维国王这时通知帕克大使，说他准备接受卡特总统的庇护提议。但是，我后来听说，当时已经太晚了。

到了3月初，卡特政府已经决定，给巴扎根政府提供支持必须优先于赋予巴列维国王避难权。在国家安全顾问布热津斯基的强烈反对下，国家安全委员会得出结论，巴列维国王不应当获准进入美国。卡特总统表示同意，并要求万斯国务卿——用卡特的话说——“侦察侦察，帮他找个地方待”。

拒绝总统的请求

我于1979年3月14日获悉政策的变化——负责政治事务的副国务卿戴维·纽瑟姆给我打了个电话。纽瑟姆说，他是代表卡特总统打的电话。总统研究了一下伊朗的形势，包括如果巴列维国王来到美国则美国人可能会被扣做人质的危险，决定允许巴列维国王进入美国已经不是明智之举，至少就当时而言。纽瑟姆问我能否飞往摩洛哥，将该决定告诉巴列维国王。

纽瑟姆的要求让我大吃一惊，而且绝对不是因为我与巴列维国王的关系从来没有亲密到那种程度。惊愕之下，我立刻拒绝了。谁也不会轻易拒绝美国总统的一个请求，但我告诉纽瑟姆，我觉得卡特总统忽略了美国传统，拒绝为美国过去的一个伟大朋友提供政治庇护，这很叫人费解。我拒绝成为该决定的一部分。

亨利·基辛格后来说，纽瑟姆首先给他打了电话，而他也跟我一样坚决拒绝了这一请求。亨利称该决定为“国家的耻辱”。最后，帕克大使转达了这一信息，并同时告诉巴列维国王说，国务院经过广泛查询，发现只有两个国家——南非和巴拉圭——愿意接收他，但这两个国家巴列维国王都不愿意去。

公主的请求

我与戴维·纽瑟姆的对话刚刚过去一个星期，就收到了巴列维国王的孪生妹妹阿什拉夫公主的传话，说她希望见我。我曾经在几次非正式场合遇到过阿什拉夫，当时她是联合国妇女权益委员会（U.N'.S Women's Rights Commission）里的伊朗代表。3月23日星期五傍晚时分，我和约瑟夫·里德到了她在纽约的一栋城镇房屋。

阿什拉夫是个意志坚定的矮小妇女，对自己的家庭极其忠诚。她一脸愁容地描绘了她哥哥的悲惨境地，请求我与卡特总统交涉，改变他的决定，或者至少另外给巴列维国王找个避难国家。阿什拉夫告诉我们，哈桑国王已经定下最后期限，从那天起7天内她哥哥必须离开摩洛哥。“我哥哥无处可去，”她说，“也没有其他人可以找了。”

我的处境很尴尬。在我与巴列维国王过去的关系当中，没有任何事情使我觉得自己对他负有强烈的义务。他从来就不是我个人欠过情的朋友，他与银行的关系也到不了我为他承担个人风险的程度。事实上，如果伊朗当局确定我给予巴列维国王及其家庭的帮助太多，那么大通银行可能会面临严重的后果。因此，我很有耐心、很关切地听着公主的叙说，但没有承诺会采取任何行动。

那天晚上，我与亨利·基辛格和哈皮·洛克菲勒——内尔森的遗孀——在她波坎蒂克的家中一起吃晚饭。我和亨利讨论了我们跟戴维·纽瑟姆的通话情况和巴列维国王的处境。哈皮向我说起了内尔森与巴列维国王的亲密友谊，以及他们跟他和他的夫人法拉哈·迪巴于1977年在德黑兰一起度周末的情形。哈皮提醒我说，当巴列维国王意识到自己可能不得不离开伊朗的时候，内尔森曾经主动提出为他在美国寻找一块合适的地产。

我们还谈论了卡特总统拒绝巴列维国王进入美国的“创举”。我们两人都相信，我们的盟友——尤其是曾经为我们承担过巨大风险的中东盟友，比如萨达特和侯赛因国王——很可能因为这一举措而重新考虑能否依赖美国的问题。考虑到这些问题以及内尔森的承诺，我和亨利同意，在卡特政府就是否以及在什么情形下巴列维国王可以获准进入美国的问题上犹豫不决的时候，我们要尽我们的全力帮助巴列维国王。美国对外政策的“智囊”之一、在卡特总统上任头几年曾经在若干问题上提供过咨询意见的杰克·麦克洛伊不久也加入了我们的“阵营”。

寻找安全庇护所

我们已经听说，除了埃及以外，欧洲和中东没有一个国家愿意冒着激怒波斯各个新总督的危险而为巴列维国王提供庇护，因而我们将重点放在了西半球。我们得到的回复不理想，但在关键时刻，亨利说服了巴哈马的外交部部长给巴列维国王签发临时签证进入他的国家。巴列维国王和他的一行人于3月30日到了那里。

在拿骚迎接巴列维国王的是罗伯特·阿莫。这个年轻的公共关系人物在内尔森担任州长和副总统期间一直是他的职员，而且在他退出政治舞台后继续为他工作。阿什拉夫在1978年年底留下了阿莫，以便改善她哥哥在美国的公共形象，而就巴列维国王在巴哈马逗留期间的最初安排进行谈判的正是阿莫。由于美国官员们不愿意提供支持，阿莫的任务非常艰巨，因此我让约瑟夫·里德尽全力帮助他。在后来的几个月里，约瑟夫和阿莫发现自己出人意料地处在了不得不处理巴列维国王流亡生活中大部分问题的位置——从聘用警卫到为巴列维国王的孩子们找学校。此外，约瑟夫成了美国政府的联络人，定期向国务院的戴维·纽瑟姆报告巴列维国王的处境，并偶尔给他带回信息。

1979年4月初，我们谁也没有预料到巴列维国王流亡生活的周期或性质，也的确不知道他最终会在哪里找到永久性避难地。根据行政官员们告诉我们的信息，我和亨利认为，在巴列维国王于巴哈马相对短暂逗留之后，总统会允许他进入美国。

可惜，事情并非如此。不久以后，非常明显的是，巴哈马的总理林登·平德林以及他的同事们更感兴趣的是从巴列维国王那里赚钱，而不是为他提供私密性和安全。比如，平德林坚持让巴列维国王一行人住在帕拉代斯岛——那是拿骚外面的一个旅游区，平德林在那里拥有自己的私人住宅。阿莫和约瑟夫都汇报说，巴列维国王非常担心谣传中霍梅尼派遣的“神出鬼没的杀手队”。他非常愤怒的是，平德林及其密友们似乎要榨取他的每一分钱。巴列维国王在巴哈马的待遇实为屈辱，因此，几个星期之后，我们又开始为他寻找其他安身之地。

冷冰冰的白宫会议

巴列维国王刚刚抵达拿骚，我便第一次——也是唯一的一次——试图说服卡特总统允许他进入美国。约瑟夫向我汇报说，巴列维国王“对卡特个人的背信弃义”深感伤心。大约一个月以前，我就计划与总统在4月9日会面，讨论纽约市的韦斯特威项目。我决定利用这个机会向总统通报最近一些外国领导人针对我们对待巴列维国王的问题而表示的担忧。我准备了一页纸的汇报，并在我们结束椭圆形办公室会议时交给了总统。我把汇报的一部分摘要如下：

> 在过去的几个月里，我有机会访问了亚洲、非洲、欧洲和中东的二十多个国家。我访问的许多国家都相对较小，对于美国的目标来说并没有什么重大意义。尽管如此，这些国家都倾向于把自己看做美国的朋友。

> 在我所见到的国家首脑和其他政府领导人中，几乎无一例外地对美国的对外政策表示担忧——他们感觉美国的对外政策在来回摇摆，缺乏可以理解的全球战略。在这一方面，他们常常影射我们不公平地利用了值得称道的人权目标。他们对美国作为一个朋友的可靠性表示怀疑。

我建议，总统邀请这些国家的领导人来访华盛顿是有益的，以便向他们保证他们可以继续指望获得我们的支持。卡特的反应很冷淡，只是暗示说他会与他的顾问们商量此事。

在离开之前，我还劝说总统允许巴列维国王进入美国。我告诉他，如果我们的德黑兰大使馆有什么威胁，我们应当采取必要的防范措施，在我看来，一个伟大的强国似乎不应当屈服于敲诈勒索。总统显然很不耐烦。等我说完后，他便生硬地结束了我们的会面。

随着巴列维国王在巴哈马形势的恶化和美国“大门”的关闭——至少短期内是这样，我和亨利都在另外寻找一个愿意接纳巴列维国王的国家，同时也得是他愿意前往的国家。可供选择的余地不大，但其中一个可能是奥地利。4月底，在维也纳的一次毕尔德堡团队会议上，我跟布鲁诺·克雷斯基总理谈起了此事。他似乎对巴列维国王的处境很同情。“作为一个犹太人，”他告诉我，“我知道难民是怎么回事。”我离开维也纳的时候，相信克雷斯基会接受巴列维国王。我们与他保持着联系，但他却一直没有发出正式邀请。

亨利的运气好一些。我们两人在20世纪70年代后期数次遇见墨西哥总统波提洛，与他建立了良好的关系。亨利说服波提洛越过他的外交部部长——那位部长觉得墨西哥不应当无视美国的态度——给巴列维国王及其家人签发了签证。巴列维国王一家于1979年6月10日到达库埃纳瓦卡。墨西哥政府非常周到，巴列维国王觉得自己的新环境相当愉快。

再次拒绝总统的请求

眼看巴列维国王安全地在墨西哥安顿下来，我希望我个人不再需要代表他介入此事。因此，虽然亨利·基辛格继续公开批评卡特政府对伊朗危机的全面处理及其外交政策的其他方面，虽然杰克·麦克洛伊不断写信给万斯，要求允许巴列维国王进入美国，但我却没有采取任何动作——无论是公开场合还是私下里——来影响政府对此事的考虑。

尽管卡特总统对我试图说服他允许巴列维国王进入美国而感到恼怒，但他似乎并没有因此为难我。我与他以及他政府里的其他高级官员一直保持很好的关系——事实上是非常好，以至于在7月19日那天，总统把我从大通银行的一个董事会上叫出来，要我取代迈克尔·布卢门撒尔，担任财政部部长。第二天，我到华盛顿去与他讨论此事，但我们很快意识到，我们在如何管理国家的金融事务问题上分歧太大，无法轻易消除。于是，总统任命当时的美联储主席威廉·米勒来担任财政部的这个职务。

令我吃惊的是，几天以后，米勒代表总统给我打电话，问我是否考虑取代他的美联储主席的位置！就这个提议，我给予了认真考虑，但最后我也谢绝了。坐在那个位置上，我将负责执行一系列严酷的政策，以便控制通货膨胀、稳定美元。我作为一个富裕的共和党人，名声很大，同时还是个银行家，要证明苛刻金融政策的合理性并让疑心重重的国会和愤怒的公众接受，实在极其困难。我跟我的朋友安德鲁·迈耶谈起这件事，他也同意此事难度太大，无法克服。我把我的决定通知了米勒，并强烈推荐纽约联邦储备银行当时的总裁保罗·沃尔克承担该工作。

“出于人道主义缘故允许入境”

卡特总统的伊朗政策在1979年夏季期间开始松动。巴扎根政府还在当政，但也仅此而已。他在恢复伊朗经济活力方面的努力取得了一些成功：哈尔克港到处是装货的油轮。美国和欧洲的各家公司——包括大通在内——在因为巴列维国王的离境、霍梅尼的归来而导致的混乱局面平静下来之后，立刻在春天恢复了营业。但是，政治势力之间的平衡很不稳固，任何意料之外的事件——哪怕是一件小事——都可能破坏仍然脆弱的局面，产生又一次危机。

1979年夏季期间，当巴列维国王生病时，这样一种事件便开始在库埃纳瓦卡出现。8月初，约瑟夫·里德去看他时，注意到他的手表带非常松，但却把它当做某种皇室癖好而没有当回事儿。一个月以后，约瑟夫发现巴列维国王的体重又减轻了，显然得了黄疸病。约瑟夫被告知，巴列维国王可能得了疟疾。

9月底，鲍勃·阿莫告诉约瑟夫，巴列维国王的病情恶化了，请他联系纽约医院一位热带医药专家本杰明·基恩大夫。基恩飞到库埃纳瓦卡，给巴列维国王作了检查，得出的结论是，他得的是阻塞性黄疸，病因要么是胆囊疾病，要么是胰腺癌。他希望作进一步的化验，但巴列维国王拒绝了。约瑟夫将这一情形告诉了戴维·纽瑟姆，说也许巴列维国王有必要到美国进行治疗。纽瑟姆答复说，必须证明属于“重大疾病”他才可能被允许进入美国。

巴列维国王的病情进一步恶化。3个星期以后，也就是10月18日，基恩大夫再次被唤到墨西哥。这时，巴列维国王告诉基恩，他得了淋巴瘤，一批法国医生已经为他秘密医治了几年。知道这件事的只有巴列维国王身边的几个人，包括他的夫人。令人惊讶的是，在美国的任何人——无论是政府内部还是政府外部的人——对巴列维国王的病都一无所知。基恩立刻通知了国务院的医疗官员，巴列维国王患了恶性淋巴瘤，并怀疑有导致黄疸的内阻塞综合征。从治疗角度看，基恩说，如果有时间的话，可以组织一个医疗队在墨西哥为巴列维国王

医治，但他最好还是去纽约。基恩还给纽约的约瑟夫打了个电话，然后我指示约瑟夫给纽瑟姆打电话，告诉他巴列维国王由于病情严重要求立刻来美国，且我将愿意为他在纽约安排一家医院。

10月20日，卡特总统及其顾问们开会考虑了这些事实。正如万斯在他的回忆录《艰难的抉择》（Hard Choices）中所说的：“我们直接面临一个艰难的决定：要在常规准则和人道主义与可能对我们的使馆人员带来的伤害之间进行权衡。”经过仔细考虑之后，卡特总统宣布，“从人道主义角度出发，为了诊断和确诊”，巴列维国王将被允许来纽约。

美国代办将巴列维国王的病情通知了巴扎根总理个人。虽然伊朗领导人警告说会出现敌对性示威游行，但他们感觉美国使馆将是安全的。政府还得到波提洛总统的保证，说巴列维国王在美国的治疗结束后将被允许回墨西哥。

接着，10月22日，巴列维国王被告知，他可以前往美国。但是，美国政府仍然不对巴列维国王负“官方”责任。10月23日早晨，当他的包机降落在纽约市的时候，迎接他的是鲍勃·阿莫，阿莫将他送到纽约医院。约瑟夫·里德在医院已经作好安排，让他以“戴维·纽瑟姆”的假名住院。真正的纽瑟姆在得知此事后，并不觉得多么有趣。

人质危机

巴列维国王到达纽约带来的反应是温和的。数百名抗议者集中在纽约医院外面谴责巴列维国王，但他们没有引起多少重视。但伊朗的反应却完全不同。不到几天时间，大规模的示威游行在伊朗各地爆发，最终酿成1979年11月4日对美国使馆的攻击，70多名美国人被扣留。不祥的预兆是，占领使馆的“学生们”——他们声称自己是代表霍

梅尼在“沿着伊玛目的道路前进”——要求将巴列维国王引渡到伊朗接受审判，作为释放人质的条件。

霍梅尼有了这样一个“事件”，伊朗革命更加极端的阶段即将开始。

巴扎根释放人质的努力是徒劳的。不到两天时间，他的政府便解散了，取而代之的是与霍梅尼基要主义的反美观点更加合拍的政府。新外交部部长阿布哈桑·巴尼萨德尔要求引渡前巴列维国王，让其归还其全部财产，并要求美国停止“干涉”伊朗事务，以此作为释放人质的条件。

11月14日，巴尼萨德尔威胁要撤回伊朗在美国各银行的所有储蓄——大约90亿美元——除非前巴列维国王被立刻引渡回伊朗。巴尼萨德尔发出声明几个小时后，卡特总统冻结了伊朗在美国以及在美国各银行海外分行机构里的官方资产和存款。当时，大通发放给伊朗政府的待偿还贷款以及其他债权总计3.66亿美元，但我们同时把持着5.09亿多美元的存款。我们立刻遵从了总统的命令。第二天，我们宣布伊朗政府未履行其义务，用他们的存款冲抵贷款，并偿付我们在伊朗的所有债权。

11月15日，我致电卡特总统，告诉他形势已经到了个人无法处理的程度。我说，当时正在接受癌症放疗的巴列维国王意识到了由于他来纽约而导致的问题，觉得他在几天内将能够康复到可以旅行的地步。我请总统派一名高级代表来纽约处理这一局势。总统拒绝了，其理由是他不希望被人们认为自己已经在逼迫巴列维国王离开美国，因为那样会被看成是屈服于伊朗的压力。因此，虽然危机十分严重，总统仍然不愿意为巴列维国王承担官方责任。

两个星期以后的11月30日，事态又一次发生了奇怪的变化。我正要在明尼阿波利斯发表演讲时，收到了波提洛总统的一个高级助手的

电话，通知我说他已经决定撤回巴列维国王在其签证于12月10日到期后继续留在墨西哥的许可，因为巴列维国王的出现对他的国家利益构成了威胁。当我问及为什么给我打电话时，他说波提洛总统对卡特总统处理伊朗危机的方式感到恼怒，宁可通过我转达该信息，而不是国务院。我指出墨西哥立场的这种突然转变非常尴尬，因为巴列维国王已经计划回到库埃纳瓦卡，而且没有其他地方可去。他告诉我，该决定是不可更改的，并请我将该信息转达给卡特总统。我通过白宫的工作人员转达了墨西哥方面的决定。

由于波提洛总统拒绝信守诺言，卡特总统被迫对巴列维国王及其行动承担起责任。我给白宫打电话后不久，总统就派出他的顾问劳埃德·卡特勒来到纽约。有了卡特勒，我终于可以完全抽身出来了。

巴列维国王后来的故事非常悲惨——他在得克萨斯住院，在巴拿马受到虐待，回到埃及后于1980年6月去世。罗伯特·阿莫一直陪伴着他，直到他逝世，但所有的进一步安排都由卡特政府的白宫负责，作为解救美国人质的一部分努力。

我最后一次见到巴列维国王是在1979年10月23日，也就是他到达纽约的那天。我从后门悄悄地进入纽约医院，以便避开抗议者和媒体。法拉哈·迪巴和前财政部部长胡桑·安斯利跟他在一起。我和巴列维国王只交谈了几句。他显然非常疲惫，看上去瘦弱苍白，他忍受着巨大的痛苦。他握了握我的手，感谢我在过去几个月给予他的帮助。我祝他身体安康——除此以外我没有什么可说的了——然后便离开了医院。

追忆巴列维国王

在编写这部回忆录的时候，我查阅了卡特政府中针对巴列维国王作出关键性决策的要人的著述，包括卡特和万斯。他们的书描写了那些年里美国的整个对外政策，叙述得十分细致，包括他们自己不懈努力，对伊朗新政权——他们对其高度重视——制定的权宜之计。

但是，他们在描述巴列维国王流放期间他们是如何对待他的问题上，却不是那么直截了当。无论是卡特总统还是万斯国务卿都没有提到，在他们决定禁止其入境以后，他们曾经请民间人士转达这一"官方"信息。他们也没有说明在接下来的7个月期间，他们为什么拒绝为巴列维国王提供任何官方支持，为什么与他没有任何官方交流，而与此同时他们却几次间接地给他传话说，他们希望能在不久的将来允许他进入美国。事情的真相是，卡特政府公然从实用主义的角度出发，在巴列维国王还在摩洛哥的时候就与他划清了界限，但却从来没有胆量公开这么说。相反，他们将他抛弃在流亡的"海洋"中"漂浮"，依赖几个民间人士来周济他。

巴列维国王奇异的流浪故事与美国在伊朗的人质的痛苦形成了"呼应"。他们的痛苦后来持续了很长时间，甚至因为美国政府冻结了存放在大通和美国其他银行的伊朗资产而变得更加复杂。他们被扣留的444天是骇人的艰苦日子，也是我们国家的磨难，因为我们眼巴巴地看着我们的同胞蒙羞受辱。

但是，即便是事后分析，我也相信我们的政府从一开始就不应当屈服于讹诈勒索。它表现的是软弱可欺。由于我们对巴列维国王的怠慢，不仅我们的人质，而且我们的国家都付出了沉重的代价。从原则上说，国家必须象征着什么，国家必须信守诺言。我们在巴列维国王的问题上没有做到这一点，而他作为一个统治者尽管有着他的缺陷，却理应取得这个地球上最强大的国家的更加荣耀的待遇。毫无疑问，如果巴列维国王在1979年2月或者3月来到美国，伊朗的新政府一定会

反应强烈。但是，如果如此处理那种性质的危机，比起抛弃一个最需要我们的朋友，对美国的形象和声誉造成的损伤就会小得多。

至于我自己在这些事件中的作用，作为一个银行家，我与伊朗这个对大通来说非常重要的国家建立了关系，而在巴列维国王流亡以后，我又致力于维护我们在新政府下的利益。在1979年的大部分时间里，大通与伊朗的关系一直很稳定。事实上，这种稳定关系一直持续到使馆于11月初被占领的那一天。在1979年上半年，政府没有减少他们在我们大通的资产余额，事实上他们的存款又恢复到了历史高点——大约5亿美元。卡特对伊朗官方资产的“冻结”保护了我们的利益，但大通里没有一个人在说服卡特政府实施冻结措施方面起过任何作用。1981年年初，作为解救人质的整体交易的一部分，大通（以及美国所有有牵连的其他银行）收回了所有到期的资金，没有蒙受任何损失。

从个人角度说，尽管记者和历史修正主义者一再强调，但从来没有什么“洛克菲勒/基辛格幕后战役”给卡特政府施加“无情的压力”，迫使其不计代价地允许巴列维国王进入美国。事实上，更加准确的说法是，在许多个月当中，我们很不情愿地为政府充当了替身，因为政府没有负起全面责任。

伊朗危机对于大通的影响微乎其微，但我与巴列维国王的个人关联性却在许多年后才被正确看待。

当公众人物的一个相当令人怀疑的“好处”是，《纽约时报》会定期派一名记者来更新你的——用他们的话说——“传记”。字面解释是“讣告”。1981年，在我作为银行董事长即将退休的时候，有位记者前来更新我的传记。我们谈了整整一个小时，而他提出的问题中，有90%涉及巴列维国王。对《纽约时报》来说，好像我与他之间的交往是我一生中最重要的，也许是唯一重要的事件。1986年，《纽约时报》的另一位记者再次更新我的传记，大概有50%的内容与巴列维国

王有关。1996年另一位记者对我传记的又一次更新中，与巴列维国王有关的问题大约只有20%左右了。如果我再活个几十年，估计我就可以完全从与巴列维国王之间的负面报道中摆脱出来了。

---

1. 与我同行的大通官员阿奇博尔德·罗斯福是克米特·罗斯福的侄子。克米特是美国中央情报局的官员，曾经策划了将巴列维送上国王宝座的1953 年政变。同样在美国中央情报局工作过的阿奇博尔德在中亚和波斯湾地区的政治和历史知识丰富得惊人。阿奇博尔德说，他认为巴列维国王在伊朗的“游戏结束了”。

第二十五章　光荣退休

公众对于我与伊朗巴列维国王之间有来往的愤怒并没有分散我放在自己主要任务上的注意力：指挥大通曼哈顿银行重振旗鼓。

20年后的今天，我希望能够不夸张地下个定论："我们成功了。"我说"我们"，是因为大通的扭转、振兴是一批志同道合的人共同努力的结果。

"戴维·洛克菲勒交给其接班人的是一家更加强大的银行"——这是《财富》杂志卡罗尔·卢米斯跟踪报道大通振兴故事的标题。没有什么报道比这一篇更让我感到骄傲了。

建立管理层合伙关系

水手们都知道，要让船进入一个新的航线是需要时间的：船越大，需要的时间越长。1975年夏季，大通董事会就我们在房地产方面四面楚歌的严峻问题召开会议以后，我便去缅因州度假，跟佩吉和家里其他一些人一起在芒特迪瑟特岛海岸扬帆划船，度过了几天快乐的日子。我当时心想，我们在银行面临的艰难任务无异于驾船穿过狭窄的水道和岛屿之间危险的暗礁，时不时地要根据风向和浪潮调整方向。我们已经向董事会展示了我们计划如何应对严峻的房地产形势，但我们还需要一个全面的经营模式来应对整个挑战——从后台的运作问题到前台的管理开发。

这就是我在1975年9月初立志要实现的目标。在我身边的是首席运营官比尔·布彻。我们将一起共同面对并最终战胜巨大的困难。我和比尔已经迅速建立起了一种卓越的工作关系，我们理解各自的角色和责任。我是首席执行官，是政策和战略的最终决定者；比尔是首席运营官，负责确保银行的所有日常经营活动符合我们的战略和我们的赢利目标。

与我和乔治·钱皮恩之间的关系不同——我们担任联席首席执行官的时候经常相互“碰撞”，我和比尔从来没有妨碍过各自的工作。他是在银行系统成长起来的，对我们的业务了如指掌，处理起日常工作来完美无缺。

我们两个在大通曼哈顿广场一号17层的办公室是邻居。在1975~1976年期间，我们每天都讨论有关政策和人事方面的问题。正是在人事领域，我们两人都觉得需要支持型的、特别是关键的非金融性职能部门，比如市场营销、规划、系统和人力资源，而按照大通的传统，这些部门通常由未接受过这些专业工作培训的信贷官员负责。

组建班子

我常常想，我们在银行作出的最好的决定之一就是邀请艾伦·拉弗里来负责我们的人力资源部。艾伦是帮助改变银行文化的关键。我和比尔第一次遇见艾伦是在1974年，就是我们宣布债券交易丑闻的那不光彩的一天。艾伦曾经在通用电气负责一部分人力资源工作，从1975年开始为我们工作。他制订了一个战略性组织机构计划，帮助我们确定我们今后几年里的员工需求。该计划反过来要求我们对高级员工的能力进行了一次深入分析，制定了人才在各个不同部门轮流工作的制度，以便拓展他们的经验，测试他们的能力。有些人得到了晋升，有

些人被调到了银行内部的其他岗位。对一些被证明不符合要求的人，我们鼓励他们彻底离开银行。

与此同时，我们大幅度调整了主管评估和薪金制度，使之变得更着重于定义明确的工作岗位上的表现。自银行成立以来，我们第一次将薪金与效益直接挂上了钩，对那些创造最突出效益的员工，我们给予奖金，加薪更加迅速。最重要的是，我们制定了整个银行的年度主管审查制度，以便发现最具才华的人，并决定这些人如何才能发挥最大作用。当然，这种管理制度如今已经成了惯例。但是，在大通“舒适”文化盛行的那些日子里，我们设置的各个步骤都被认为是绝对残酷的。

董事会的薪资委员会定期与管理班子一起审议我们大多数高级官员的表现。有几个董事是以管理政策出色而闻名的工业公司的负责人，他们在孕育我们的计划方面尤其有帮助。

到了20世纪70年代后期，大通历史上第一次考虑了管理班子有序继任计划，确定了一小批最有资格担任高级领导职务的人选。其中之一是托马斯·拉布雷克，他曾经是执行办公室的秘书，在20世纪70年代中期应对纽约市财政危机工作中起过关键作用。托马斯后来当上了总裁，接着又接替了比尔·布彻的董事长和首席执行官的位置。除了寻找新的高级领导人之外，我们还在银行储备了一批取得巨大成就的人才，并开始为他们提供将来领导大通所需要的培训。

文化转变

我们还采取行动，将银行重新组织得更加有效，并创建了一种以能力、秉性和可靠性为基础的文化。

大通的“文化”常常遭到指责的是它促使强大的部门负责人建立半自治的“王国”——他们的精力集中在维护自己的领地上，而不是与机构的其他部分协作。在我担任董事长的初期，我们曾经试图解决这种内耗问题，将机构重新组织成了3个新的部分：公司金融、机构金融和个人金融。这一变化大幅度整合了银行，但并没有彻底解决问题。为了使机构运作更加高效而进行的机构重组成了老生常谈。但是，要创建一种以协同合作和共担责任为基础的新文化，所涉及的却远远不是简单的结构重组问题。

在我们的文化变革工作中起到核心作用的项目是公司社会责任计划。在20世纪70年代，没有几家公司从事慈善捐献，而制订计划、按照事先确定的年度收入比例捐献给慈善机构的公司更是凤毛麟角。即便那些正式的捐献计划也往往是董事长办公室的一种延伸，由首席执行官随意将资金拨给他喜欢的非营利机构，或者根据客户的要求行事。对我来说，这是不可接受的。

相反，我们制定了明确的原则和目标——将我们年度税前净收入的2%捐献给多家经过精心挑选的非营利机构。该计划由一个公司责任委员会负责。委员会每季度开一次会，并将整个经理管理班子包括在内。委员会分会提出建议，将捐款用于艺术、社会服务、社区开发、公共政策等几十个领域。由25人组成的委员会开会考虑各个分会推荐的每一家机构的优点。我们围绕向各个民间机构——比如医院、交响乐团和大学——提供援助的程度展开辩论，包括一些比较有争议的团体，比如计划生育组织。这些讨论对我们的银行是很有价值的。我们互相学习，同时又加深了彼此的了解，并且我们因此开始明白大通在我们身边这个广义社会中的位置。

关于制订积极的公司责任计划，我的理由非常简单：企业是广义社会中不可分割的一部分，企业如果脱离这个社会，其后果是它承担不起的。1972年10月，我在美国律师协会的一次会议上说了这番

话："如果不对这个世界及其对提高生活质量的重视作出创造性的反应，任何企业都等于在切断自己将来的养料来源。因为，无论你如何解释公司的作用，公司依赖的是其所处社会的安康。正如社会基于对我们的认识孕育了管辖我们的法律一样，社会的安康决定了我们将拥有的是一个充满活力的市场，还是萧条低迷的市场。"

提高经理人员对于我们这个时代至关重要的社会问题的敏感程度，已经成为正在形成的大通文化的最强大的组成部分之一，使我们的机构在质量上有别于绝大部分美国公司。

战略框架的形成

到了1976年年初，我和比尔·布彻已经控制住了我们的房地产问题和后台问题，开始集中精力制定较长期的增长战略。我们潜心制订3年的战略计划，以便确定每年的收益目标。1976年11月，在波坎蒂克召开的一次全体董事会会议上，我们提交了这个计划。

我们的计划为大通设定的目标是应对在全世界范围内席卷整个金融服务业的重大变革。从根本上说，我们大幅度修订了银行的定义以及我们将重点促销的产品。我们只能这么做，因为我们所参与的国内和国际市场如今已经发生了不可逆转的变化。

大通自成立以来，大部分时间一直是大型信贷提供商，先是面对美国最大的公司企业，后来又服务于世界各地的公司。大通还在国内和国际，在为其他银行提供服务方面起到了领先作用。由于1955年与曼哈顿银行合并，我们在纽约市的零售分行金融领域也变得十分强大。

但是，到了20世纪70年代初期，已经非常明显的是，我们最重要产品（即为大型公司提供贷款）的赢利能力开始衰竭。这是因为我们遇到了来自欧洲和日本的银行的日益激烈的竞争，同时——更重要的是——还因为出现了新的金融工具，尤其是各公司自己发行的商业票据得到了越来越多的应用。

此外，投资银行和招商银行的扩展在国际资本市场开辟了银行竞争的又一个领域，甚至包括短期金融需求的供给。

面对我们传统核心业务领域越来越激烈的竞争，大通不得不走向多元化。我们不得不寻找能够产生佣金的其他赢利产品和市场，以实现我们的收益目标。我们告诉董事会，我们要加速在以下三个特别领域里的活动：

首先是我们正在走下坡路的公司贷款业务。我们寻求扩大我们的资本市场和投资金融业务。在经历了20世纪60年代在欧洲两次成立辛迪加银行的努力之后，我们现在提议开发我们自己的资本市场能力，首先是伦敦，利用现在的大通曼哈顿有限公司；然后在亚洲，通过收购一家尚未开始营业的香港招商银行的执照（仅仅花了6美元）。从这个保守的起点开始，大通曼哈顿亚洲有限公司成长了起来。截至1979年，它所联合管理的辛迪加贷款每年达到100亿美元，在已经于亚洲普及的欧洲货币市场扮演着领先角色。

其次是在全美范围内零售产品的销售，比如信用卡和住宅按揭抵押贷款。尽管美联储的规定禁止我们直接接受纽约之外的存款，但我们却可以设立州界之外的办事处，以销售其他产品。我们所提议的这种零售业的扩张意味着大幅度偏离大通的主营业务，结果一些董事起初坚决阻止我们这么做。但是，这项业务多年来成了银行可靠的、迅速增长的收入来源。

再次是重新重点开展私营部门金融业务，为富裕的个人提供信托和监管服务以及投资咨询，同时开辟、开发针对其他机构的投资服务项目。我们进入私营部门金融业务的早期努力失败了。到20世纪70年代中期，在吸取了早期失败教训之后，我们成立了大通投资人管理公司（Chase Investors Management Corporation），从银行外面引进了经验丰富的人才对其进行管理。今天，私营部门金融业务、投资管理和监管服务已成为大通在全世界的强项。

超越目标

1976年11月，在一次董事会特别会议上，我和比尔提出了一个3年计划，预计截至1979年年底，收益将达到大约3.1亿美元——是1976年预计收益的近3倍。这是一个雄心勃勃的目标，许多董事可能认为这是痴人说梦。但是，我和比尔很有信心，认为我们已经步入正轨，我们启动的各个计划已经“扎根”，将会产生我们预计的效益。

到了1979年年底，我们的收益达到了3.11亿美元，比我们雄心勃勃的预期还要好。先前给我“3年时间扭转银行局面”的《财富》杂志这么总结我们的进展：“大通雄起，洛克菲勒超越目标。”报道一改以往的风格，写得令人愉快。我感到心满意足——事实上是大大松了一口气，因为我们的计划奏效了，银行再一次得以振兴。

1980年1月1日，当我离开首席执行官的位置时，我心中产生了一种强烈的成就感：我们再次建立大通在世界上的领导地位的努力成功了。

1969~1980年，我们新设立了63个国外分支机构、17个代表处。截至20世纪80年代初期，我们的经营活动遍及70多个国家，我们在国外的活动占了银行收入的绝大部分。国际业务取得的收益从1970年的

2 900万美元增长到1981年的2.47亿美元。在我领导大通的10年时间里，我们的综合收益上涨了几乎3倍——从1970年的1.33亿美元到1980年的将近3.65亿美元。

最重要的是，在我大部分职业生涯中看起来如此棘手的银行“文化”已经发生了显著变化。大通已经成为一家现代化的公司。同样重要的是，银行关于社会责任的想法——从前那是一种革命思想——已经成为大通理念中不可分割的一部分。我们对社会责任的承诺不仅仅是我们每年的捐款，还包括招聘少数族群员工计划、向学校和非营利机构“出借”经理人员、在低收入地区提供贷款和信贷，以及许多其他社会项目。我传给接班人的大通的确“更强大”了。

光荣退休

1980年6月12日，我65岁。根据大通的章程，我到了退休的年龄。6年前，董事会曾经认真考虑过是否请我提前退休，如今，同样是这个董事会，却要求我继续担任董事长9个月，直到1981年的年度董事会会议。

我感到很骄傲的是，我在大通曼哈顿银行的35年工作是在“高点”结束的。更令我欣喜的是，在我们的计划和战略作用下，产生了在各个方面都“战绩显赫”的银行。大通再次崛起，班子胜利了。

回首往事，我不会选择任何其他职业。金融业给了我机会，使我能够见到政府、财经和商务等领域中的世界级领袖人物，而且能够在40多年的时间里与其中的许多人保持联系。我想象不出还有什么工作能使这一切成为可能。

当我于1981年4月20日主持我的最后一次董事会和股东会议、完成我的任期的时候，我对自己的离任感到十分平静。比尔·布彻为我在银行配备了一间办公室和一个秘书，我将继续担任国际咨询委员会的主席和艺术委员会的委员。比尔还请我继续与银行高级官员一起到国外旅行。我很高兴大通继任的几位首席执行官继续时不时地要求我给予支持。虽然我的管理责任已经结束，但我与大通的联系还很紧密。

第二十六章　纽约，纽约

虽然1981年从大通退休意味着我一生中一个辉煌阶段的结束，但我与过去的一些重要联系还在继续。其中之一就是我涉身其中的家乡纽约市的有关事务。

对城市的兴趣

我是从上学的时候开始了解纽约的。父亲是我的主要老师。1897年，他从布朗大学毕业进入祖父的办公室后不久，就投身于当年进步派的多项改革运动：教育、健康、住房、区域规划和公园。所有这些都带有浓厚的城市色彩，而我和我的几个哥哥也受他的榜样力量所感染。

在纽约市的求学时光对我也产生了重大影响。在20世纪20年代后期，作为林肯学校一个项目的一部分，我给生活在哈勒姆老式公寓里的贫困家庭送过感恩节食品篮——那里缺少自来水，没有足够的通风和照明设施。我爬着楼梯，只觉得光线越来越昏暗。走道里弥漫着大葱、白菜以及每层楼的尽头公共厕所里散发出来的尿味。难怪那里的居民打开门的时候感到非常吃惊：站在他们面前的是一个富家少年和陪伴他的穿着笔挺制服的司机。司机帮助我把装着火鸡、新鲜水果和罐装食品的食物篮递给他们。那次经历给我留下了难忘的印象，因为那是我第一次面对这样一个现实：纽约市里有许多人过着极端贫困的生活，要不是我们给他们送去食品，他们会吃不上一顿感恩节前夜的晚餐。

在我们周末驱车前往波坎蒂克的路上，我们常常会中途停下来，参观父亲资助的许多建筑项目，比如曼哈顿上西部的里弗赛德教堂和曼哈顿北部翠亨堡公园修道院。父亲还热衷于提供没有政府补贴的经济适用房。他为哈勒姆中心的保罗·劳伦斯·邓巴公寓和布朗克斯格兰广场的托马斯花园公寓项目的建设提供融资，表明私营部门可以通过创造性的方式帮助解决这一长期的城市痼疾。他资助的那些项目在20世纪30年代中期新政住宅计划启动之前就已经实施了。

20世纪40年代初期，我在拉瓜迪亚市长身边短暂工作的经历，加深了我对纽约市的了解。由于拉瓜迪亚的个性充满魅力，且深受人们的爱戴，因而他能够处理许多其他人避之唯恐不及的棘手问题。他激情满怀地安排政府力量来应对大萧条带来的各种问题。他从联邦政府那里获取资金，组织失业人员参加建设公路、学校、桥梁、污水系统、医院、机场和公共住宅。作为他的助手，我经常与他坐在他那辆超大型7人座克莱斯勒里，在纽约市四处寻访，以便开启新的住宅项目或开发新的公立学校。我在市政厅一年半的工作是一次宝贵的体验，使我看到了一个有能力的政府在处理重要公共问题的时候如何才能卓有成效。

我当时还相信——我现在也相信——私营部门可以作出很大贡献。一个典型的例子就是父亲在大萧条期间建设的洛克菲勒中心，虽然他因此担负了可怕的经济风险。在当时纽约市几乎没有任何私人建筑项目的时候，他的决定创造了7.5万个就业机会。

父亲和拉瓜迪亚市长用他们各自不同的方式向我表明，对城市问题的最有效解决在于政府与私营部门的携手合作。

领导非闹市区的转型

我将这些原则应用到实践中去的第一个机会，是在我十分熟悉的一个社区——曼哈顿上西部的晨边高地。在20世纪初期，该高地已经云集了纽约市许多最著名的教育机构和宗教机构，比如哥伦比亚大学、柏纳德学院（Barnard College）、联合神学院（Union Theological Seminary）、犹太神学院（Jewish Theological Seminary）、圣约翰大教堂、里弗赛德教堂和国际语言学校，以及由优雅的城镇房屋和华丽公寓大楼组成的住宅区。

所谓的美国卫城面临一个不确定的未来。紧挨着东面和北面的哈勒姆在20世纪20年代和30年代已经经历了一次重大转变——从一个以中产阶级爱尔兰人和犹太人为主的社区转变为30多万人口的黑人贫民区。由于缺乏法制外加禁酒令的缘故，20世纪30年代初期，那里的生活质量开始严重下降。在第二次世界大战期间，由于频繁发生卖淫和犯罪，晨边高地甚至成了军人的禁地。

晨边高地各家机构的负责人们担心，如果形势得不到改善，他们将很难吸引并留住教职员工和学生。

我回到纽约后不久，就被推选为国际语言学校的常务委员会主席。该学校是外国学生居住的地方，是父亲于20世纪20年代中期在莫宁赛德大道和第124大街建造的。我的第一个举措是聘请了芝加哥大学著名的社会学家威尔·芒内克对该地区进行调研。芒内克曾经在芝加哥作过类似的研究，当时也面临着因为海德公园街区发生变化而进行调整的难题。当时我是大学的理事，他的工作给我留下了深刻的印象。

芒内克的晨边高地报告指出，高犯罪率和经济适用房的稀缺是国际语言学校的两大问题。理事会听从了芒内克的建议，该地区的14家主要机构于1947年成立了晨边高地有限公司，并推选我为董事长。在接受这一职位的时候，我告诉我的同事们，如果我们要有效地应对我们面临的各种问题，关键是每家机构负责人的个人参与。我承诺，只

有在需要作出重大决定的时候，他们才会被要求参加会议。我鼓励他们指定各自的代表来处理日常工作。晨边高地有限公司的所有关键人物——包括哥伦比亚大学的校长德怀特·D·艾森豪威尔将军——都作出了承诺，同意采取这种方式。事实证明，这种做法非常有效。

不久，我们意识到，除非开发面向中等收入家庭的住宅，否则该地区几乎没有稳定下来的可能。但是，土地的成本很高，而各家机构中没有一家拥有资金可以投入到住宅建设中去。此外，私人建筑商不愿意在这样一个转型中的社区承担建筑风险。纽约市实施的引起人们不满的《租金控制法》（早已经不存在现实的经济理由）——该法律一直延续到了今天——更使得局面雪上加霜。建筑商担心自己将无法收回成本，而出租人已经失去了改造甚至维护其物业的任何动力。

结果，到了20世纪40年代末，纽约已经成为全美主要的“住宅实验室”，进行着一系列政府融资的住宅方案试验。

晨边高地有限公司利用了这样一个机会。《1949年国家住宅法案》鼓励拆除贫民窟及城市更新改造，其方法是：联邦政府为购买土地、实施拆迁工程的私人资助者提供资金，帮助负担此类开支，以筹措新住宅项目资金。为了利用这一新法规，我们需要著名的“权力经纪人”罗伯特·摩西——此人负责威廉·奥德怀尔市长的贫民窟拆除委员会，批准我们在高地北部边缘地区建设一个合作拥有的综合公寓项目，取代10英亩土地上密密麻麻的“老式”公寓房。

摩西很喜欢这个想法。他一直在寻找一家可靠的非营利团体来管理纽约市第一个城市更新改造项目，因此帮助我们迅速地通过了联邦和市政府层层官僚机构的项目建议审批程序。在晨边高地有限公司各机构认股50万美元之后，包里储蓄银行同意提供1 250万美元的建筑按揭抵押贷款。这在很大程度上要感谢该银行充满想象力的董事长厄尔·施伍尔斯特，他积极参与了晨边高地有限公司董事会的工作。这就意味着，私人资金将占项目成本的80%。

1951年10月，我们宣布了晨边花园项目计划：6栋合作式综合公寓楼，可以容纳来自各个少数族群的将近1 000个中等收入家庭。与此同时，纽约市住宅署——负责人也是摩西——同意为了配合我们的项目，将在晨边花园北面建设一个2 000套公寓的公共住宅项目——美国津贴房屋。这两个项目相辅相成，面向不同的收入阶层。

虽然晨边花园给社区带来了明显的好处，但也不乏反对之声。最恼人的是“拯救我们的家”这个组织，声称晨边高地有限公司是在有目的地驱逐低收入人群。他们甚至把共和党议员雅各布·贾维茨也拉入了他们的阵营。我们就这个话题进行了几次激烈的讨论，最后贾维茨意识到自己被误导了，意识到了该项目将给社区带来的好处。

晨边花园项目让我学到了一些重要的东西：良好组织机构和规划的必要性、公私合作的不可或缺、职权下放给员工的关键作用。在职权下放方面，我很清楚，只有在我拥有某个可以信赖的助手从而我可以放心地将职权下放给这位助手的时候，我才可能在如此复杂的项目中有效地采用这种方式。我说服了当年在巴黎武官办公室的朋友沃伦·T·林奎斯特（林迪）来为我工作。林迪的第一份工作是负责晨边花园项目的日常事务。

林迪与摩西的参谋长罗伯特·莱布沃尔建立了良好关系。如果傲慢的摩西正因为某种真实的或者想象中的怠慢而气急败坏，莱布沃尔就会告诉林迪，这样我就有时间进行干预，以便达到安抚他的目的。这种分工节省了我的时间，避免了可能的争执，并保证了我们的项目按期进行。同时，我能够因此最大程度地利用自己的时间，扮演领导者的角色。

市中心振兴急先锋

启动晨边花园项目后不久，我就带着对大通的未来至关重要的一个请求找到了摩西。为了在下曼哈顿建设我们新的总部，我们需要市政府允许我们“从地图上消除”或者关闭锡达街的一个狭长街区，这片街区很窄，但却是个交通枢纽。如果市里拒绝了，那么我们所设想的现代化摩天大楼的计划就会流产。

将城市的一个街道永久性关闭并不是一个寻常请求，但我们的项目是摩西所喜欢的那种大胆而令人充满憧憬的项目。他答应了我们的请求，但同时警告我：“除非你们随大溜，否则你们的钱就会打水漂儿。”他指出，华尔街的许多企业已经搬家，或者即将撤离这个城市。如果还有别的企业跟着走，大通留下来的决定就会被视为一个巨大的错误。

摩西的看法很有道理。20世纪20年代以来，华尔街地区一直没有新的建筑项目。金融区在下午5点之后就成了一个狭窄、肮脏、拥挤的鬼城。那么多银行、保险公司和其他公司之所以纷纷离开该地区，是很容易理解的。

大通新总部的建设可以使其有所改观，但单凭这一个项目是不够的。如果下曼哈顿的实际基础设施和公共服务得不到大幅度改善，华尔街的“外流”现象就会继续。摩西建议我组建一个机构来代表市中心金融社区讲话，并提出一个华尔街二次开发的缜密计划，以说服政客们分配必要的资源。

抱着这个目的，我挑头组建了下曼哈顿市中心协会。为了确保协会具有高权威和影响力，我亲自聘请了富有影响力的市中心商务领袖人物，比如美国电视电报公司的董事长克利奥·克雷格、摩根公司董事长亨利·亚历山大、国民花旗银行（National City Bank）董事长霍华德·谢泼德、海员储蓄银行（Seamen’s Bank for Savings）董事长约翰·巴特、美国钢铁公司财务总监拉尔夫·里德、纽约股票交易所总裁基思·芬斯顿、摩根士丹利高级合伙人哈里·摩根，以及其他类似地位的人

物。重要的是，他们所有人都认可并积极参与下曼哈顿市中心协会的事务和活动。

我担任理事长，林迪担任首席运营官。我们招募了经验丰富的城市规划人员，提出在运河街以下整个地区重新开发的现实方案。我们的第一份报告建议将整个地区进行综合性重新分区，然后是一系列公共领域项目，以刺激、鼓励私人在从运河街到巴特里564英亩的区域里进行再开发。

我们在各个提案中建议改造下曼哈顿边缘区：清除坍塌的桥墩、堤岸，代之以公园、直升飞机停机坪和船坞；通过街道拓宽和闭合改善公共交通，建设下曼哈顿快速路——这是一种高架式高速公路，连接曼哈顿大桥和西区公路——以便缓解交通拥堵；将沿着西区滨水区延伸十几个街区的老曼哈顿广场水果蔬菜批发市场迁离，清理东区长年废弃的仓库和老式公寓区，以便建立一个更大的金融服务区；通过在布鲁克林大桥以南失修街区建设经济适用房，将华尔街建设成一个“24小时”社区（虽然在那里工作的人有40万，住在该地区的却只有大约4 000人）。

市长罗伯特·瓦格纳非常喜欢我们的计划，《纽约时报》也是如此，并在一篇头版的文章里称我是“10亿美元设计师”。我们的基础设施提案要求公共资金投入5亿多美元，但那是华尔街未来的根本。虽然该计划给市里的预算和计划官员增加了巨大的压力，但最终这些开支获得了批准，复兴华尔街的过程开始了。

建设全世界最高的大楼

在我们提交第一份报告两年以后，下曼哈顿市中心协会提议建设一个世界贸易中心。该建筑后来牢固地树立了下曼哈顿作为世界贸易

和金融中心这一形象。在当时，只要超出华尔街的核心，就意味着进入了一个绝对的商业“贫民窟”。

在西区，20世纪后期建造的敦实的低层楼宇和库房当时被数百个商店占据着，肮脏的窗户上涂满了手写的廉价电子小商品的字样。东区的情况更糟糕。一条已经废弃不用了的高架铁路已生锈，成了数千只鸽子的家园，铁路下方是废弃的桥墩和仓库。北面是富尔顿鱼市，给这个地区增添了一种特殊的气味，尤其是在炎热的夏日。

我们首先把重点放在机会最多的东区的复兴。正是林迪建议我们利用下曼哈顿在国际商业枢纽方面的历史优势，沿着水街创建一个以贸易为主的中心。下曼哈顿市中心协会委托斯基德莫尔·奥因斯与梅里尔设计公司制定一个13.5英亩场地的规划方案，包括一栋70层的饭店兼写字楼、一个国际贸易商厦兼展览设施，以及一栋中央证券交易大楼——我们希望纽约证券交易所迁进去。

这是一项耗资巨大的工程。纽约州和新泽西州的港口署——那是这两个州都颁发了执照的独立机构，负责管理纽约的海上运输、该地区的3个机场和地区性交通——似乎是唯一有能力为这样一个巨大工程提供融资的实体。我和林迪与港口署的执行董事奥斯汀·托宾就这个问题讨论了相当长的时间。他非常支持我们的提案，赞同港口署扮演的角色。

有了港口署的支持后，我们把议案提交给有关政府官员审批。瓦格纳市长很支持，纽约州州长——也就是我哥哥内尔森——也很支持。但是，新泽西州的州长罗伯特·迈纳虽然原则上喜欢我们的思路，却对水街这个位置感到犹豫。他争辩说，新泽西的上班族要穿过曼哈顿西区的“管道”抵达工作地点，因此如果他们不得不跨过城市才能上班的话，就会十分不便。迈纳的反对意见能够彻底否决项目，因此作为一种妥协，托宾建议为了新泽西州的上班族方便，将贸易中心挪到西区，建在现有火车终点站的上面。这样，项目与新泽西的关系就变

得更加紧密，河对岸也就无话可说了。解决了这个问题后，我对项目立刻进行下去的前景感到非常乐观。

但是，我们没有考虑到会因贸易中心而受到负面影响的一些“特殊利益”群体。市中心的房地产开发商们把闹市区的贸易中心看成是对他们的租金和物业价值的一种威胁。在英国帝国大厦的主人拉里·威恩的组织下，这群人成了受到搬迁威胁的闹市区小商贩们的“勇敢捍卫者”。他们对贸易中心提出一系列法律质疑，结果使这个项目拖延了几年时间。

贸易中心方案共计1 000万平方英尺[注]办公面积，其中大部分是坐落在一个大广场上的两座110层高的建筑（比英国帝国大厦高，也许这正是拉里·威恩反对它的原因），另外还有几个小一些的建筑。批评家们强调说，那么大的面积永远不会全部租出去，因而要求削减项目规模。内尔森立刻施以“援手”，他宣布，纽约州为了将自己的活动集中在市区里，至少将租用100万平方英尺的办公面积，成为最大的租户。1965年，“双塔”（纽约的通俗小报用此来比喻内尔森和戴维）开始动工以后，内尔森决定另外租用100万平方英尺的面积。内尔森的声明又引起了一阵唏嘘——有些人声称我与内尔森合谋来确保有足够的租户。从事实角度说，在港口署承接了项目之后，无论是我还是下曼哈顿市中心协会，都与贸易中心的建设和出租没有任何瓜葛。

数年的法律诉讼和拖延，将贸易中心的最终造价大幅度推到了15亿美元之巨，是最初预计金额的5倍。两座大楼在1970~1977年间分期完工并统统租了出去。至少在一段时间里，双塔后来成了世界上最高的楼宇，为5万人提供了办公空间。他们使用的电力相当于一座40万人口的城市的用电量，使用的空调足够冷却100万人口城市的所有冰箱。

世界贸易中心很快就成了纽约市最大的资产之一。就像在它之前的大通曼哈顿广场一样，世界贸易中心帮助将金融社区更加牢固地扎根在了下曼哈顿。它为华尔街的商品交易和各种类型的大小公司企业提供了一个新家，是一项产生巨大利润的基本公共投资。

下曼哈顿市中心协会于1963年提交的第二份报告倡议对该地区进行新一轮的公共设施改造。我们在闹市区的工作中，最感人的部分是私营部门的反应。在后来的几年当中，在运河街以南共建设了40多栋新办公楼，提供并被租用的办公面积达一亿平方英尺。毫无疑问，大通建设一个新总部的决定、吸收了大批颇具影响力的人士参与其中的下曼哈顿市中心协会的成立以及世界贸易中心的建设，这些都是下曼哈顿振兴的关键。几乎从任何一个角度——就业、新建筑工程、生活质量、物业价值、经济活力，我们给奄奄一息的闹市社区带来生机的努力取得了巨大的成功，超出了我们最大胆的设想。

内尔森的渣土场地

贸易中心场地的破土动工还创造了另外一个加速下曼哈顿转变的机会。该项目的渣土倒进了哈得孙河，与另外几十个建筑项目的渣土一起给曼哈顿岛添加了一块90英亩[注]的场地。这就意味着几十年来华尔街拥挤不堪的“领地”里第一次出现了可以用于建设的新场地。这种可能性激发了人们的热情，也使我卷入了与内尔森的一次有趣而不幸的邂逅。

下曼哈顿市中心协会1963年的报告认可了市里关于在这块宗地上建设经济适用房和一个饭店兼写字楼的计划，虽然还没有设计出任何方案——也就是说，直到1966年5月的一个上午，一脸恼怒的林迪手里挥舞着一份《纽约时报》冲进我在大通的办公室时，还没有设计出

任何方案。“听说内尔森干了些什么吗？”他问道。“没有。”文章报道说，在一次新闻发布会上，内尔森已经宣布了电池公园城的计划。那是一个巨大的开发项目，要在渣土堆积起来的场地上建设4栋高层写字楼、一家饭店和7 500个单元的中低收入家庭住宅。文章提供了该计划的细节，以及华莱士·K·哈里森和内尔森本人制作的模型。

老实说，我很愤慨。显然，内尔森和华莱士几个月来一直在研究这些计划，却压根没跟我提起过。不管怎么说，我是下曼哈顿市中心协会的理事长，而且还是——绝非偶然——华莱士的朋友、内尔森的兄弟！我猜想，从这一点可以看出，由于内尔森的离异和再婚，我们之间的关系有多么紧张，而且很少见面。

当我往奥尔巴尼给内尔森打电话的时候，他假装吃了一惊。“你当然听说过，”他说，“只是在这会儿看《纽约时报》的时候才知道。”我厉声回应他。他只好承认，那是一种“相当不正常的疏忽”。也许内尔森是在嫉妒我因为贸易中心项目而获得的大量赞誉，憎恨自己的作用被看低了，他是想让人们相信渣土场地的项目是他的。

如果内尔森能活到看见他的项目的结果的话，他一定会叫苦不迭。电池公园城的早期阶段在20世纪90年代初期完工的时候，与他和华莱士30年前秘密制订的计划大相径庭。内尔森的最初方案成了他与约翰·林赛市长政治竞争的殉葬品，成了20世纪70年代初期震撼纽约市的金融风暴的牺牲品。

财政危机

1975年纽约财政危机的根源可以追溯到1965年约翰·林赛当选市长的时候。我第一次遇见他时，他是个代表曼哈顿“丝袜区”的共和党议员。事实上，他是我的议员，我曾经为他的竞选捐献过经费。他是

个“洛克菲勒共和党人”，而我觉得他的个人魅力与温和稳健性格的独特结合将使他成为一名伟大的市长。但是，当约翰于1966年1月1日宣誓就职的时候，他突然变成了“平民党党员”。他声称，权力经纪人将不再受市政厅的欢迎。估计我也被包括在内了，因为他拒绝给我回电话。

不幸的是，约翰在纽约的强大城市工会组织问题上却没有那么自信。在他上任几个小时之后，交通工会在百折不挠的迈克尔·J·奎尔的领导下罢工了，纽约市的公共交通系统瘫痪了两个星期。林赛最后作出了让步，全盘接受了奎尔的每一个要求。（奎尔当时说，他并没有期望市长全盘接受，可是他能怎么做呢——退回去吗？）林赛向交通工人的投降之举像是开了闸的洪水，造成了所有市政工人的全线工资上涨。在后来的几年里，纽约市的预算因此受到了严重影响。

到了20世纪60年代末，由于反对日益增长的税收负担的呼声越来越高，加上当地经济进入了一个萧条阶段，市政官员们开始越来越依赖出售短期债务来支撑城市的运行预算。当那些债务到期的时候，他们只是简单地将债务延期，通过各种记账作弊手法来掩盖市里真实的财政窘境。经营赤字越来越大，直到再也“包”不住。到了1975年年初，纽约市的120亿美元经营预算出现了30亿美元的结构性赤字，仅仅为了支付该年到期的短期债务，就需要额外筹措70亿美元的资金。

有人认为，大型商业银行放任这种欺诈行为持续了这么长时间，是有责任的。事实上，正是各家银行最后强迫将市里危险的财政状况公开的，而市里则千方百计地与我们作斗争。1974年10月，创纪录的4.75亿美元债券上市后销售困难，而后来的两次发行要求的利息开支为9.5%——为纽约市历史最高点——才找到买家。大通作为市里的一家主要银行向市审计官哈里森·戈尔丁警告说，城市债券的市场已经饱和，必须立刻采取措施量入为出。

我们的私下警告对他和新市长亚伯拉罕·比姆均没有任何效果。比姆市长于1975年1月在格雷西大厦召开了一次“峰会”，召集6家主要包销银行和各个市政工会的领导人与市长及其主要助理开会。令我震惊的是，比姆市长在会议一开始首先谴责各银行“对市里的背叛”。他强调说，我们有责任竭尽全力，“向全美推销纽约市”。他向我们保证说，如果我们这么做了，问题就会迎刃而解。市长拒绝接受市里财政形势严峻的事实，听得我呆若木鸡。

我告诉市长，债券市场对市里的财政管理极其怀疑，而如果他想恢复投资人对纽约市债务的信心，就必须削减开支、平衡预算。我建议不要再相互指责，市长应当要求各银行与市里合作，制定一个解决办法。我推荐摩根担保公司的董事长埃尔摩尔·帕特森（帕特）挑头领导这样一个工作组。市长默许了。几天以后，帕特森负责的财政社区联络组（Financial Community Liaison Group, FCLG）开始了“背水一战”式的努力，力争使市里重新控制自己的财政。

财政社区联络组取得了一些进展，但不久，形势就非常明朗：市里不会自己作出改变。各家银行告诉市长，除非有可信的迹象表明已经实施了根本性预算和赤字改革措施，否则他们就不再包销或者购买任何额外的债券。比姆立刻谴责银行在讹诈，市议会主席抨击我们掌握着“市政机构的生杀大权”，要求对银行展开调查。

市政援助公司与财政控制委员会

到了1975年6月初，纽约市已经到了绝望的境地；它几乎已经没有资金用来维持日常运营，没有办法对将近8亿美元的短期债务进行再融资。市里的官员们和市政工会领袖们仍然坚持认为这是别人的问题，而随着时间的推移，形势会好转的。市长甚至要求银行提供过渡

性贷款，以维持政府的运转，直至经济得到恢复——该请求被我们断然拒绝。

现在该是寻求外部干预的时候了。我与州长休·凯里数次提到我的忧虑。6月10日，也就是纽约市拖欠债务前的一天，一个新的州机构——市政援助公司（Municipal Assistance Corporation, MAC）成立，以协助市里战胜其财政问题。虽然市政援助公司不能强迫市里平衡其预算，但它可以审计市里的费用，并发行它自己的债券——通过销售税收入作担保——来替换市里的短期债务。市政援助公司一到位，比姆市长便轻快地宣布："赤字危机过去了。"

事实并非如此。到了1975年7月中旬，投资人拒绝额外购买市政援助公司销售的30亿美元票据，纽约市再次接近违约。很显然，只有市里被说服将自己财政事务的"所有控制权"交给某个更加可信的机构，市场才会作出反应。

这个责任落到了我的身上。

7月22日上午，我在大通召开了一个新闻发布会，发表了一封已经递交市政援助公司负责人的信。那封信实际上是在说，除非采取措施"严格控制市里的开支"，否则各银行就不再购买市政援助公司的债券。

不到一个星期，比姆市长态度软了下来，同意立刻冻结工资、裁减2.7万个公职、提高地铁收费，并由州里接管市里的一些职责。作为回报，各银行同意另外购买将近10亿美元的市政援助公司债券。但是，即便如此，还不足以将大众投资人重新吸引到纽约市债券市场。因此，由于还有5亿美元债务从1975年10月起到期，形势再次到了一个关键时刻。

尽管所有人都作出了最大的努力，但是看起来市里最终还是不得不拖欠债务，这是一个潜在的灾难性行为。

在幕后努力的凯里和他那位能干的预算主任彼得·戈德马克提出再成立一个州机构——紧急财政控制委员会（Emergency Financial Control Board, EFCB），全面接管市里的预算权利，这与公司破产时的托管非常相似。州立法机构立刻通过了立法，剥夺了官员们剩余的财政权利。市长比姆以及市里其他选举产生的官员如今成了旁观者，看着这场危机如何度过最后的艰难阶段。

“去死吧！”

还有最后一个障碍。

市里是否有能力产生足够的收入来分摊市政援助公司承担的债务还是个未知数。市政援助公司的债券销售折扣巨大，市里的金融机构都拥有我们无法销售出去的市政援助公司债券。我们在纽约的所有人——特别是商业银行和州政府——已经竭尽全力。我们需要一个保险品种，一种担保，从而能够保证投资人确信无疑：危机已经过去了。

我们转而求助于联邦政府。但是，要让美国中西部支持纽约市，这在华盛顿是十分艰难的。我几次与沃尔特·里斯顿和帕特森一起去华盛顿说明情况，请联邦政府负担市里的债务。福特总统刚刚宣布了自己寻求连任选举的决定，正面临里根的艰苦挑战，对我们的请求并不“感冒”。很显然，为行为不检的纽约和东部银行家们打开联邦政府的“钱匣子”，这在皮奥里亚市是行不通的。至少，这是我们10月中旬在椭圆形办公室那次恼人的会谈中获知的信息。当时参加会议的有福特总统、财政部部长威廉·西蒙、美联储主席阿瑟·伯恩斯，以及我的哥哥内尔森，当时他是副总统。

内尔森尽管十分同情我们，却没有发表自己的意见，也许是因为他仍然希望福特会留下他作为1976年的竞选伙伴。其他人则毫不同情，特别是（最令人吃惊的是）威廉·西蒙。虽然西蒙曾经是纽约的一名投资银行家，担任过比姆市长的顾问，但他却敦促总统让纽约市宣布破产。伯恩斯虽然不那么强硬，但也是这种倾向。我们心灰意冷地结束了会谈。

几个星期以后，福特总统在全美新闻俱乐部的一次讲话中作出了明确的答复。总统借机罗列了纽约市在财政方面一系列不负责任的行为，并承诺要否决任何“紧急财政援助”议案。《每日新闻》用著名的头版标题总结了他的讲话：“福特对纽约市说：去死吧！”

该标题引起的强烈反响，尤其是福特因此在下一次选举中失去纽约州选票的可能性，对当局的强硬立场起到了缓和的影响。在市、州又制订了一个财政计划之后，国会批准了3年期的36亿美元贷款，同时要求纽约市在每个财政年度末偿还所借的本金加利息。因此，这就成了纽约市需要用来安慰投资人的“保险”。福特总统在感恩节前夜的一次新闻发布会上宣布了这一妥协方案。在他作了该项宣布之后，财政危机结束了。

回想起纽约市的财政磨难，我的内心深处感到一阵悲哀。比姆是个诚实善良的人，但却在几十年不良财政政策所导致的赤字“海洋”里漂流。他和他在市政府的同事们既不愿意也没有能力面对市里的严重问题，而我们国家漫不经心、不负责任的政治领导人们对这种局势也持袖手旁观的态度。

财政危机的结束还标志着纽约市历史上一个时代的终结。财政援助的条款使该市处于预算紧缩境地，使之没有可能维持林赛和比姆担任市长那些年里的高水平的收入再分配。但是，即便在资金耗尽之前，对于包括我在内的许多人来说，当时自由改革的理论基础也已经崩溃了。几十年的高赋税、侵入型法规和特殊利益政治并没有产生更

加繁荣、更加公平的社会，而是适得其反：基础设施腐败、人口下降、就业基础被腐蚀、犯罪率上升、学校体制失败。

财政危机产生的唯一正面的东西，也许是它迫使银行家和工会领导人——这两类人通常并不合作——开始携手寻找共同的解决办法。在我们艰苦谈判的过程中，企业和劳工之间开始相互尊重。这一点后来被证明是一个重要的基础，便于我们探讨各种方法，在经过了破坏性财政危机之后，努力恢复城市一度的辉煌。

企业与劳工的团结

财政危机过去后，我与美国劳工联合会和产业工会联合会的纽约市中央劳工委员会主席哈里·范阿斯戴尔一起谈论加强企业与有组织劳工之间的关系问题。他同意，我们双方继续合作是有益的。我们说服了其他企业和劳工领导人跟我们一起成立企业劳工合作组，其中包括纽约市建筑施工行业委员会的彼得·布伦南、纺织工会的索尔·蔡金和默里·芬利、西格拉姆斯的埃德加·布朗夫曼、大都市人寿保险公司的理查德·希恩、洛斯保险公司的普雷斯顿·罗伯特·蒂施、《每日新闻》的出版商W·H·詹姆斯和美国运通的霍华德·克拉克。

由于不想重复其他机构的工作，我们决定，企业劳工合作组在完成对纽约市的问题和潜力的全面分析之后应当解散。我们聘请了150多人从事该研究，并于1976年下半年汇报了我们的研究发现。我们的报告强调了私营部门创造的就业机会，建议清除经济增长的许多阻碍因素：过度的限制规范、没有竞争力的赋税结构和官僚主义的繁文缛节。

该报告是在企业与劳工领袖合作下产生的，这一点具有特殊的意义。由于这个原因，我们的许多具体建议立刻得到了实施，其他建议

则成了20世纪70年代后期在纽约市开始的有关城市发展方向的新政策辩论的内容。更重要的是，企业劳工合作组表明了一种希望，即企业和工会的一些人可以共同努力，实现共同的目标。

西区高速路：石与人

企业劳工合作组报告强烈推荐两个大型公共项目，以快速启动纽约市委靡不振的经济。

第一个项目是一个现代化会议中心，是纽约市迫切需要的，也就是后来的贾维茨会议中心。该计划于1978年年初获得批准，1986年开始营业。项目取得了巨大的成功，每年都占全市经济的大约2%。

第二个项目是西区高速路。那是沿着曼哈顿的哈得孙河堤岸修建的一条创造性的颇有争议的快速路项目，设计从渣土场地那里开始铺设。修建西区高速路有诸多好处，包括创造就业机会、清除空气污染、加快交通流动、重振西区严重衰败的区域、支持闹市区商务社区的开发、有助于许多规模较小的行业——比如印刷、零售和服装的发展。

大多数纽约人热烈支持西区高速路项目。在过去，有顶尖企业和劳工领导人支持，有主流媒体的认可，有大多数政治家的推介，像西区高速路这样的项目一定会迅速获得批准并很快完工。但是，我们谁也没有预料到，一股新的政治力量——环境活动家——却能够最终阻碍这样一个造福于所有纽约人的计划的实施。

到了20世纪60年代，曼哈顿哈得孙河堤岸上的高架公路条件非常糟糕，需要时常维护。1973年下半年，一辆翻斗车满载着修补公路用的沥青撞塌了破败的路基，一头扎到了高架公路下的路面上。

早在西区公路坍塌之前，纽约市规划委员会和城市开发公司就已经制订了一个雄心勃勃的计划——该计划于1974年正式宣布时起名叫“西区高速路”，即要从现在的电池公园城到第42街建设一条4英里的新公路。渣土场地将用150英亩的地皮修建公园、住宅和进行商业开发。虽然西区高速路最终预计开支为20亿美元多一点，但其中90%的资金来自联邦公路信托基金（Federal Highway Trust Fund），剩余的10%由纽约州提供。纽约市不需要花一分钱。

我是最坚决拥护该项目的人之一。我与华盛顿连续4任的交通部部长保持联络，以确保项目不会夭折。我协助说服了一度反对该开发项目的州长休·凯里，使他成为一个支持者。我还帮助说服了1977年当选市长后的埃德·科克放弃他坚决反对的立场。

西区高速路项目的反对者包括倡导公共交通、希望用高速路的资金“换取”地铁修缮资金的人们，以及担心建筑工程对社区生活质量产生影响的活动家以及环境保护主义者。这些反对派发起了一场旷日持久的斗争，阻止西区高速路的施工，将空气质量许可证的审批拖延了3年多，并迫使联邦官员们进行全面彻底的审议。

终于，1981年夏天，美国陆军工程军团（Army Corps of Engineers）给予了最终的、关键性的批准——疏浚和填埋许可。劳动节那天，里根总统来到纽约，给科克市长递上一张8 500万美元的支票购买公路的通行权。总统宣布说：“西区高速路项目今天启动。”真要是那样该多好。

1983年，马里奥·科莫当上州长后不久就对我说，他还在当律师的时候就听过这么一句话：只要你坚持到底并知道如何运用正确的手段，就有可能阻挡任何事情。在西区高速路的项目上，科莫的话得到了证实。

里根刚刚递交了支票，西区高速路的反对派们就回到了法庭。活动家马西·宾斯托克及其“纽约清洁空气运动”正式向联邦法庭的法官托马斯·格里萨请求阻止许可证的颁发，声称工程军团开展的环境研究有错误。格里萨法官同意了该请求，命令工程军团更加全面地评估西区高速路项目对哈得孙河条纹石的影响——这似乎对沿岸腐烂的桥墩有利。

1983年，工程军团宣布要针对渣土场地对石的影响开展为期两年的研究。1985年2月，工程军团发现，西区高速路项目对条纹石的影响微乎其微，并颁发了新的疏浚和填埋许可证。在联邦政府最初批准该项目8年多、老西区公路坍塌了将近12年以后，看来西区快速路的项目终于要开工了。我和科莫州长、科克市长在切尔西的第59号桥墩上贴上了胜利的许可证。

我们的胜利很短暂。就在同一天，宾斯托克和她的同盟们走上法庭，请求撤销许可证。不可思议的是，法官同意了环境保护主义者的意见。格里萨针对工程军团开展环境研究的方式举行了新的听证会，认为研究不充分。1985年8月6日，法官发出了禁令，禁止使用联邦政府的资金建设西区快速路。1个月后，当美国联邦上诉法院第二管辖区维持格里萨的裁决时，西区高速路的项目夭折了。

埃德·科克说起过西区高速路项目的一个故事，我觉得这个故事很有趣。有一天，一个反对西区高速路项目的活动家到市政厅抗议科克对该项目的支持。她对市长说，他必须停止该项目，因为它在“杀人”。当他说他不会这么做的时候，她就躺在地上，卡着自己的脖子，尖叫着她要死了，因为缺氧。令人悲哀的是，这个妇女和她的同盟们取得了胜利。纽约——以及理性和常识——输了。我为西区高速路项目斗争了10年，我主持过无数次会议，写过专栏文章，作过演讲，在华盛顿和奥尔巴尼游说过——但都徒劳无功。叫人痛心的是，最后，条纹石战胜了公众利益。

创建一种持久的伙伴关系

西区高速路这样一个可行、合理的项目遭到失败，表明了一个城市的衰落和混乱，尤其说明它缺乏强有力的领导。

如果纽约市还打算振兴的话，政府和私营部门就必须齐心协力。令形势更加恶化的是，纽约的私营部门本身就是一盘“散沙”。正是这个问题令3位先生非常担忧——他们是沃尔特·里斯顿、理查德·希恩和威廉·埃林霍斯。1978年下半年的一个早晨，他们请我一起吃早餐。经过讨论，我同意与他们联手，请伦敦人寿保险公司已退休的董事长J·亨利·史密斯研究解决之道。史密斯的结论是，将所有企业团体纳入一个机构是确保私营部门能够“发表有效而一致的意见来支持纽约市的经济增长”的唯一途径。

史密斯还指出，这个新机构的首席长官必须“果断、细致、有谋略而且充满想象力——应该像是一家大型公司的首席执行官”。几次讨论的结果是，出于种种考虑，合理的人选是我。于是，1979年10月，我担任了后来被称为“纽约市合伙关系组织”（New York City Partnership）的理事长，其名称的含义表明我们旨在寻求政府与私营部门之间的伙伴关系。

由于该组织为免税机构，我们决定保留纽约市商会（New York City Chamber of Commerce）作为其分支部门，以便合法地在纽约、奥尔巴尼和华盛顿游说。为了象征我们展望全市的眼界，我们将总部从商会在下曼哈顿的老楼搬到了市中心的新办公室。

我们的主要目的之一是说服有组织的劳工参与进来，尤其是市工会的领袖们。我们没能如愿以偿。这些工会领导人坚决反对与商会合作，他们认为两者水火不相容。

我们在另外一个方面取得了巨大的成功：将我们的组织扩大到主宰曼哈顿的大型企业领域中男性公司领导人之外。我们在所有行政区积极发展较小的企业——其中有许多是由妇女、黑人和西班牙后裔领导的——同时确保市里许多领先型非营利机构的领导人积极参与。结果，我们成了纽约市历史上范围最广泛、目标最集中，而且（我相信也是）最有效的私营部门。

从一开始，我们就把重点放在促进经济增长——创造就业机会、改善商务氛围、削减政府开支上。这就是合伙关系组织在1980年的战略设想，它至今仍然发挥着作用。

在我担任理事长期间，合伙关系组织在几个关键领域取得了可圈可点的进步。我们在1980年6月解决的第一个问题是提供夏季就业机会。在科克市长的紧急要求下，我们有些会员公司——尤其是美国电话电报公司和布鲁克林联合煤气公司（Brooklyn Union Gas Company）——在当年就提供了将近3 000个就业机会。在后来的几年里，由于有了更多的时间，合伙关系组织为成千上万名年轻纽约人提供了夏季工作，其中大部分属于少数族裔。结果，曾经对合伙关系组织持怀疑态度甚至不屑一顾的科克市长成了我们的一个强大的支持者。

提高市公立学校的教育质量是一个更大的难题。我们的长期目标是应对企业需求与教育体制下毕业生能力之间越来越大的差距。我的女儿佩吉·杜拉尼从前当过老师，后来在合伙关系组织中担任了数年的负责这一关键领域的副总裁。通过“认养一个学校”计划，各公司给各个学校提供了行政支持。最近，通过其“学习的突破”计划，合伙关系组织承诺提供2 500万美元用于扭转成绩最差的学区的局面。

经济开发一直是合伙关系组织的一个关注重点。我们在一些重要的经济开发问题上曾经与市里和州里合作。其中一个著名的举措就是说服各公司将其后台运作转移到成本较低的边缘地区。所涉及的数千

份工作——比如信息储存、数据处理等类似工作——并不要求占用曼哈顿的黄金房地产面积。在市里保留这类工作至关重要。地下通讯科技公司在布鲁克林的开发——以便为布鲁克林联合煤气公司和大通的后台业务提供空间——就是其中最出色的成功案例之一。

合伙关系组织对住宅领域产生的影响最大。如前所述，从晨边花园的时候起，我就对住宅产生了浓厚的兴趣。在20世纪70年代中期，我帮助成立了社区维护公司（Community Preservation Corporation, CPC）——纽约清算公司（New York Clearing House）的一个非营利性附属机构，投资于纽约市破旧失修地区现有存量住宅的修缮翻新。社区维护公司运用其会员商业银行和储蓄银行的经济资源和经验，提供了数百万美元的低成本贷款，以便业主能够改善自己的物业以及自己的社区。

虽然社区维护公司占据了一个重要的市场，但对新住宅施工项目的需求也是巨大的。看起来，这是合伙关系组织有所作为的一个黄金机会。1982年1月，在合伙关系组织举行的一次午餐会上（里根总统作了讲话），我宣布了我们要在5年期间提供30 000个住宅单元的计划。

在考虑了各种可能性以后，我们集中力量建设新型的两户型和三户型家庭住宅。从1984年起，合伙关系组织在50个社区推出了13 000个价格中档的住宅单元——几乎是当时市里所有经济适用房的50%。由此，合伙关系组织在市里最萧条的地区刺激了住宅市场的再次兴旺。

最近，合伙关系组织通过创建纽约合伙关系投资基金（New York Partnership Investment Fund）——由亨利·克拉维斯和杰里·I·斯派尔担任联合理事长——而进一步扩大了其经济开发规模，为有希望给纽约带来经济多元化并产生就业机会的高科技企业提供风险资本。

在埃德·科克、戴维·丁金斯，尤其是鲁道夫·朱利亚尼担任市长期间，合伙关系组织已经成为纽约市各类事务中的一个固定“人物”。正如《纽约每日新闻》后来评论的那样，它已经“成为公私合作机构的典范”，展示了为改善整个社会而抛弃微小差异就能够取得多么辉煌的成就。

---

1. 1英尺=0.3048米。——编者注
2. 1英亩=40.5公亩。——编者注

第二十七章　自豪的国际主义者

1995年那个不同寻常的日子，也许可以说是对我作为一名国际主义者的毕生追求的最好总结。

1995年10月23日对于美国外交协会来说是个忙碌的日子。联合国成立50周年纪念日把近200名政府首脑吸引到了纽约，其中许多人都希望在协会上讲话。那一天，发言人来自各个国家：中华人民共和国主席江泽民；捷克共和国的瓦茨拉夫·哈维尔，引导他的国家完成了一场“丝绒革命”（Velvet Revolution）；阿拉法特，巴勒斯坦解放组织领导人；还有卡斯特罗，充满魅力的古巴革命领导人，坚定地与美国为敌将近40年。

卡斯特罗这位古巴领导人尤其希望与我会面。因此，在秘书长加利于联合国举办的正式招待会上，卡斯特罗一看见我，便快步走过代表休息厅，抓住我的手热情地摇晃着。我很懊恼，意识到很快就会遭遇疯狂的闪光灯。但是，在摄影记者们疯狂拍照的时候，我还是保持着微笑。果然，从安卡拉到桑给巴尔，“资本家与共产主义者”合影的照片出现在报纸的头版。同样意料之中的是，我被批评与我们国家的死敌之一站在了一起。（我的女儿佩吉自1985年以后数次访问古巴，与卡斯特罗总统建立了良好的关系。这也许部分解释了卡斯特罗表现如此热情的原因。第二天，我的确在公园大道的美国外交协会大楼里与卡斯特罗私下会了一次面。）

“平民主义者”的偏执

一个多世纪以来，政治领域里的两大极端思潮抓住众所周知的一些事件——比如我与卡斯特罗的会面——来攻击洛克菲勒家族，声称我们肆无忌惮地对美国的政治和经济机构施加影响。有些人甚至认为我们加入了破坏美国最大利益的一个秘密小集团，把我的家族和我本人描绘成“国际主义者”，说我们在与世界各地的其他人合谋，要建立一个更加集中的全球政治和经济结构——你可以说那是一个世界。如果那是对我的指控的话，那么我的确是有罪的，而且我为之感到自豪。

这些站不住脚的政治立场，其反洛克菲勒家族的焦点在很大程度上属于平民主义。“平民主义者”相信阴谋策划，而其中持续时间最长的是：一个由国际性银行家和资本家及其“走狗们”组成的秘密集团企图控制世界经济。由于我领导大通多年的名声和威望，我在这些人当中赢得了一个“阴谋头目”的显赫名声。

平民主义者和孤立主义者对我们在过去半个世纪通过扮演国际角色而产生的显著益处视而不见。由于开展了全球贸易、改善了交流、加强了不同文化的民族之间的互动性，世界各国都取得了根本性的社会进步，尤其是美国。平民主义者很少提及这些积极的成果，也无法令人信服地解释，如果没有这些成果，美国的经济增长怎样才能维持，我们的政治力量怎样才能壮大。

相反，他们希望把美国封闭起来，拒绝参与世界贸易组织和北美自由贸易协定这样的建设性国际活动以及世界银行和国际货币基金组织，抵制联合国。在采取这些立场的时候，这些新的平民主义者错误地理解了历史，错误地分析了第二次世界大战以后美国的国际努力，错误地评判了建设性参与全球事务对于我们国家未来的重要性。全球相互依存不是一种诗情画意的幻想，而是21世纪科技、通信和地理政治方面的革命导致的不可逆转的铮铮现实。投资资本、商品和人员无国界式的自由流动将继续成为世界经济得到增长、民主机制在所有地

方都得以加强的根本因素。美国不能逃避自己的全球责任。在21世纪，孤立主义者是没有容身之地的，我们必须统统成为国际主义者。

美国外交协会

首先让我对美国之外的世界的重要性产生深刻印象的是我的父母。父亲坚决支持国际联盟，积极参加全球性新教世界运动，并通过洛克菲勒基金会以及家族的其他基金会成为全世界健康、教育和文化活动的主要资助人之一。而母亲则是深深地迷上了世界各地的艺术。

跟许多同龄人一样，我在参加过世界大战以后，相信一个新的国际社会必须建立起来，而联合国在领导这项工作方面负有道义上的责任。我决心在这个过程中发挥自己的作用，并发现纽约的美国外交协会是满足我对全球事务兴趣的最佳场所。

美国外交协会是在第一次世界大战结束、美国国会拒绝《凡尔赛和约》后，于1921年成立的。尽管恰逢那个时间，但创建协会的目的并不是为了提高美国在国际联盟中的地位，而是“为了持久性讨论影响美国的国际问题”。这一差别非常重要，因为协会从一开始就避免在任何事务中采取任何立场，只有一个例外，即美国公民需要了解外国事务，因为在世界其他地方发生的事情会对他们的生活产生直接的影响。

比如，在20世纪30年代，外交政策辩论的中心是美国应当对欧洲和远东的独裁、战争的爆发作出什么样的反应。协会的许多成员——包括约翰·福斯特——主张美国严格保持中立，而其他成员——包括我舅舅温思罗普·奥尔德里奇——则敦促加入英法与纳粹德国斗争的行列，积极干预阻止战争。协会为双方都提供了论坛。

第二次世界大战以后，协会扮演了一个重要角色：警告美国人苏联构成的新威胁，并就如何应对这类威胁促成了两党的一致。1947年，协会优秀的杂志《外交事务》（Foreign Affairs）发表了一篇著名的文章《苏联行为的根源》（作者没有署名，因为乔治·凯南当时在国务院任职）。文章阐述了遏制政策的要点。乔治是想提醒外交政策制定机构前苏联霸权主义的威胁，并且知道最有效的警告方式是通过《外交事务》杂志。他的文章成了美国冷战政策的纲领性文件。

10年以后，亨利·基辛格——当时他是哈佛大学的一名政治学教授——主持了协会的一个研究组（我是该组的一个成员）来研究核武器对国际关系的影响。1957年协会出版的亨利的重大研究成果出人意料地畅销，成了华盛顿和莫斯科的必修读物。在后来的40年里，核武器的部署和控制成了美国与苏联之间的谈判要点。

于是，从20世纪50年代初开始，协会的演讲、研究和出版计划提供了一个论坛，供审议、讨论关键问题。越南问题、中国的开放、美苏关系的缓和、世界人口与食品资源的平衡、中东地区阿拉伯与以色列的冲突、第三世界的经济发展、北约的扩张——这些问题以及许多其他问题多年来都在协会的日程安排中找到了各自的“位置”。但是，关键一点是，协会在任何外交政策问题上从来不采取任何立场——无论是官方的还是非官方的，尽管协会的成员有这方面的完全自由。

那么，协会的力量和声望从哪儿来呢?

有若干个相互关联的因素，根源是协会成员的地位和多样化。纽约市的商人、银行家和律师曾一度主宰了协会的流程，但在过去的30年中，成员的身份范围已经扩大，包括了通讯业、大学和非营利领域的男性和女性。1971年，协会只有17位女性成员；如今是700人，而且理事会中有20%是妇女。现在，我们的成员当中有3 600多人（1/3）住在纽约和华盛顿以外的地区。由于地理位置、种族、行业和性别等方面多样性的增加，协会成员所代表的政治、经济，甚至文化

方面的观点也扩大了范围，包括小威廉·F·巴克利、康德里扎·赖斯、纽特·金格里奇、马里奥·科莫、玛德莱娜·奥尔布莱特和比尔·克林顿。

总而言之，协会会员的构成、协会的中心位置、出色的员工和设施、激烈辩论和中立的传统——而不是进入白宫和国务院的一条秘密通道——是美国外交协会能够继续影响美国对外政策制定工作的主要原因。

1949年，我被推选进入协会的理事会。34岁的我是协会最年轻的理事，并且在后来的15年里一直是最年轻的。1970年，我接替杰克·麦克洛伊的理事长职务后，就立刻卷入一场有争议的事件，让平日里风平浪静的协会大厅为之震撼。

理事会选举威廉·P·邦迪接替汉密尔顿·菲什·阿姆斯特朗——他在担任《外交事务》杂志编辑40多年后退休了。比尔（威廉的昵称）是位高素质、有修养的人，是麦乔治·邦迪的弟弟。在动荡不安的20世纪60年代，麦乔治是肯尼迪总统和约翰逊总统的国家安全顾问。在60年代中期越南战争升级的时候，比尔是国防部副部长，然后调到国务院，担任负责远东事务的副国务卿，帮助制定了美国的印度支那政策。

选举比尔·邦迪——我个人坚决支持——激怒了协会里的许多成员。他们认为，美国卷入越南事务不仅是一个错误，而且是一群腐败堕落、利欲熏心的人的不道德行为。他们觉得比尔是个战争罪犯，便公开努力要剥夺他的位置。我认为他们的指控很过分，可是越南问题对政治环境的“污染”太严重，老实说，要在那些年里挑选任何一个参与过美国对外政策的人而不引起轩然大波，几乎是不可能的。随着时间的推移，比尔作为一名作家的能力，作为一名不偏不倚的编辑的才华，得到了人们的普遍认可，甚至包括那些最反对他的人。但是，这件事使我担任理事长初期的那几年蒙上了“阴影”。

关于越南问题的争论只是协会以及我在20世纪70年代初期担任理事长期间面临的一个问题。如果协会希望继续有的放矢地运行，我们就必须进行重大改革。从结构上来说，我们决定聘用一名全职首席执行官，并选中了斯坦福大学法学院院长贝利斯·曼宁担任总裁。贝利斯和他的接班人温斯顿·洛德——后来，洛德当上了美国驻中国大使——使我在任理事长15年的日子好过得多，而且也有成效得多。

从活动角度说，协会面临着来自研究机构、大学和智囊团体的史无前例的激烈竞争。另外，当然，电视已经拓展了大多数美国人的全球意识。如果协会要继续有效运行，我们就不得不高瞻远瞩、反应迅捷。为了应对挑战，曼宁启动了“20世纪80年代项目”，即展开综合努力，辨别那些主宰未来国际事务的各个问题。在接下来的10年里，我们扩展了协会在地区冲突、军备控制和军事均衡等传统领域的视野，开始解决人权、环境恶化以及经济学和国际贸易方面的棘手问题。

1985年，我作为理事长退休的时候，我在协会已经待了36年。我的接班人是前商务部部长、现任布兰克斯通集团董事长彼得·G·彼得森。彼得引进了一些改革措施，使协会力量得到了加强。他的举措之一是——我也参与了其中——协会定期到国外考察。这种考察的目的是要透过外交的表面进行探索，以便我们对世界战略性地区进行形势评估。最有代表性的考察是1999年的以色列之行和2001年的古巴之行。

我们从耶路撒冷驱车前往加沙，与阿拉法特进行一次午餐会谈。虽然以色列已经允许我们穿过边境进入加沙，我们还是被耽搁了一个多小时，与此同时，全副武装的以色列士兵们仔细检查了我们的证件。原定计划变得一团糟，但阿拉法特——他个子矮小，聪颖机智，很有魅力，但是显然患了帕金森病——还是与我们进行了短暂的谈话。他坚持以色列必须从西岸撤出，允许他成立拥有完全主权的巴勒斯坦。

加沙是我到过的最荒凉的地方之一。它是个贫民区，一座孤城，挤满了质量低下的住宅，到处都是熙熙攘攘的人群——他们大部分人每天都要长途跋涉，经过戒备森严的边境检查站到以色列去工作。

回到耶路撒冷后，我们与自信而武断的巴拉克总理会谈。他解释说，以色列永远不会同意阿拉法特关于回到1967年边境线的要求。因此，虽然取得了《奥斯陆协议》和《瓦伊协议》的显著成果，但我离开时的感觉是，中东离实现真正和平还有很长一段路要走。不幸的是，强硬派的沙龙意外当选为以色列总理，以及在世界贸易中心和五角大楼被攻击之后再次爆发的暴力行为，这些都可能导致范围更广的战争。

2001年冬季，在古巴政府的邀请下，经过美国国务院的批准，协会的一些成员访问了古巴。我们在哈瓦那逗留了4天。这座巍峨壮观的城市没有被现代城市开发活动所摧残，还保留了我在20世纪50年代后期最后一次在那里访问时的那种恬静魅力。

哈瓦那不同寻常的静谧——没有什么汽车，行人很多，街道清洁，几乎没有任何新建筑施工。在我看来，这个国家比20世纪50年代的情况更加糟糕。它完全依赖其蔗糖生产、旅游业，以及像委内瑞拉的查维斯这样的朋友的慷慨援助，才能做到收支相抵。尽管该国政府在教育和保健领域取得了喜人的成就，但古巴面临的是艰难而不确定的经济未来。

访问结束时，我们从晚上11点开始与卡斯特罗举行了一次6小时的晚餐会谈。卡斯特罗身穿人们熟悉的军装，但没有抽他的标志性雪茄。这个夜晚，他那滔滔不绝的讲话一直没有停止。当我打断他，问有没有哪些领域他没有能够实现自己的目标时，他停了片刻，但却想不起来有任何目标未能实现。

古巴基本上还是与世隔绝。

毕尔德堡团队

如果说美国外交关系协会激怒了“阴谋说”理论学家的话，那么毕尔德堡团队则一定是旨在诱导全能的国际银行家们与肆无忌惮的政府官员们串通一气，把邪恶的阴谋施加于纯洁无邪、毫无戒备的世界上。也许这些兜售“阴谋说”理论的人会大失所望，因为事情的真相是，毕尔德堡团队其实是一个兴趣甚浓的年度研讨团体，就一些对欧洲人和北美人都有意义的问题展开辩论，而并不需要达成共识。

荷兰的伯恩纳德王子在具有波兰贵族血统、第二次世界大战期间曾为英国情报部门工作过的约瑟夫·雷廷格的敦促下，于1954年5月召开了第一次会议。雷廷格很有魄力，精力充沛，说话带有浓重的口音，走起路来一瘸一拐的。他非常担心大西洋地区内部的紧张关系。他说服伯恩纳德召集一群著名人士开会讨论一下这些问题。

我是应邀参加讨论的11名美国人之一，加入了来自11个西欧国家的50名代表的行列——这是一个由政治家、商人、记者和行业工会分子组成的充满活力的组合。我首先为自己受到邀请感到吃惊，而更叫我惊讶的是，雷廷格请我准备一篇背景文章，从美国人的角度论述一下世界经济的前景。雷廷格暗示说，休·盖茨克尔——他是前劳工大臣——将从欧洲的角度谈论同一个话题。一想到要跟这样一位令人敬畏的人物“对垒”，我心中有些胆怯。

盖茨克尔预见的是一个灰暗、沮丧的未来。相比之下，我的报告则预计美国经济稳步增长，世界贸易额强劲回升。当年，我那自信的预测便得到了验证。毫无疑问，我的报告帮助我在一群精明的高级政治家和商务领袖中间建立了信誉。

会议实现了有益的目标。大家一致同意，第二年应该再次开会，仍然由伯恩纳德王子主持。我们还决定给这种集会取名叫“毕尔德

堡"，因为那是我们第一次聚会时在奥斯特贝克居住的饭店名称。

在头20年里，毕尔德堡会议的特征是对立观点的猛烈撞击。欧洲的经济力量振兴之后，许多过去的国家对手和疑惑重新出现了，同时带有对美国的强烈不信任感，甚至是指责美国致力于在欧洲建立霸权。这些观点在20世纪60年代越来越流行，并在70年代达到高潮，其原因是那些年经济的混乱局面，以及美苏关系的稳步缓和与改善。

如果这些分歧没有得到消除，那么大西洋联盟就可能会产生灾难性的结果。虽然毕尔德堡团队并不是担当解决各个主权国家之间争议的角色，但每个与会代表都可以自由地向那些在各自国家拥有政治权力的人们报告他们的见闻。

1976年，毕尔德堡团队面临一则丑闻，差点导致会议无法召开。那年年初，在国会的外交关系委员会作证时，据说伯恩纳德王子曾经找到洛克希德公司，提出要运用他的官方地位来影响荷兰的国防采购政策，以换取巨大的经济利益。后来，不利于伯恩纳德的证据越来越多，包括有迹象表明他在毕尔德堡活动期间曾经与中间人会面。1976年的会议被取消。一时间，毕尔德堡看来完蛋了。

虽然有些人愤然辞职，也有一些人认为这类会议已经没有什么用处，但更多的人相信，我们应当努力寻找一个继续下去的途径。一个特别任命的委员会建议，毕尔德堡会议应当继续进行，但讨论时应当包含年轻一些的代表，以便所代表的政治观点更为广泛。

令人尊敬的英国前首相亚历克斯·霍姆勋爵接受了主席的职位。1977年在英国托基的会议取得了巨大的成功。霍姆是历任出色主席中的第一个：沃尔特·谢勒，德意志联邦共和国前总统；罗尔勋爵，SBC华宝董事长；卡林顿勋爵，英国前外交部长；以及最近的埃蒂恩·戴维格农——比利时兴业银行的董事长。我很愉快地告诉大家，在新千年开始的时候，生机盎然的毕尔德堡团队仍在继续活动。

“与反动派联手”

有一段时间，我不仅在毕尔德堡团队活动，还加入了一个名声相对较小但潜在争议比较大的机构，叫做毕赞提集团（Pesenti Group）。我是在1967年10月第一次听说这个机构的，当时，拥有意大利数家重要公司的卡洛·毕赞提在巴黎参加大通的一个投资论坛时将我拉到一旁，邀请我参加他的集团，探讨欧洲和世界政治的当前趋势问题。他告诉我，这是个精心挑选的机构，大多数成员来自欧洲。由于毕赞提是大通的一个重要客户，而且他向我保证其他成员非常有趣、志同道合，因此我接受了他的邀请。

琼·莫内、罗伯特·舒曼和康拉德·阿登诺尔是这个集团的创始成员，但在我加入该集团的时候，他们已经被同样赫赫有名的人士取代，包括安托万·皮奈，法国前总统；朱利奥·安德列奥提，意大利前总理；弗朗兹·约瑟夫·斯特劳斯，巴伐利亚的基督教社会联盟领导人、德意志联邦共和国大臣职位的常年竞选人。会议的讨论用法语进行，通常我是唯一与会的美国人，虽然该集团偶尔在华盛顿聚集的时候，当时担任尼克松总统国家安全顾问的亨利·基辛格也会与我们共进晚餐。

毕赞提集团的所有成员都致力于欧洲的政治和经济一体化，但一小部分人非常担心苏联的威胁以及法国和意大利共产党势不可当的上升趋势。这些人包括奥地利的阿奇杜克·奥托，哈布斯堡皇室负责人，他对奥匈帝国所有土地提出所有权要求；梵蒂冈的艾伯托·乔范尼蒂阁下，保守派天主教组织运动主业会的著名成员；琼·保罗·利昂·瓦奥莱特，保守型法国空谈家。

毕赞提集团制定的日程是每年开3次会，与法国情报局（相当于美国中央情报局）关系密切的瓦奥莱特总管提供了冗长的背景介绍。瓦奥莱特利用幻灯投影仪展示了一张又一张幻灯片，上面罗列的资料表明苏联在渗透全世界各国政府，从而支持他的论点，即全球性共产主

义事业取得胜利的危险是真真切切的。虽然如此，我个人却不相信所谓的“赤色威胁”像瓦奥莱特总管描述得那么可怕。但是，我的观点在该集团里属于少数。尽管我觉得会议的讨论很有意思，但有些与会者过度保守的政治观点却不仅仅是神经过敏。我的大通同僚们担心我在该集团的成员身份会被看做“与反动派联手”，因而最终说服我脱离了该集团。

进一步促进国际合作

我个人也参与组建了几个具有国际性质的其他机构。其中最令我感到自豪的有两家：国际经理服务队（International Executive Service Corps, IESC），这是美国联邦政府和一些美国公司合伙成立的机构，旨在为发展中国家的私营部门提供技术援助；美国贸易紧急委员会（Emergency Committee on American Trade, ECAT），寻求维持并扩大美国在国际贸易领域的参与程度。

到了20世纪60年代初期，伴随着亚洲和非洲脱离欧洲殖民统治的进程，许多发展中国家的贫困问题已经非常严重。美国政府对此作出了强烈反应，国际经理服务队的念头源自我的一个信念，即美国的私营部门可以直接与那些国家的商人分享他们的知识和经验。我个人的经历使我相信，他们迫切需要掌握现代管理技能，这一点比资金的需求更加迫切。

带着这个想法，1963年，我在第13届国际管理大会上发言的时候，呼吁成立一个商务经理服务队，类似几年前肯尼迪总统创建的美国和平队（Peace Corps）。与会者作出了积极的回应。后来，我收到的相关信件达到几百封。有了施乐公司首席执行官索尔· M·利诺维茨等人的积极参与以后，我们成立了国际经理服务队，为全世界的发

展中国家提供技术咨询和管理支持。约翰逊总统于1965年6月在白宫玫瑰园举行仪式，正式启动了国际经理服务队。

在过去的35年间，国际经理服务队派往国外的退休经理人员超过了5万人。他们完成了将近3万个项目，包括菲律宾一家鸡肉加工厂的机构重组，以及为波兰、匈牙利和捷克共和国政府就转向自由市场经济问题提供咨询。国际经理服务队是一家真正的合伙机构，由国际开发署提供主要资金，由美国经理人员提供脑力和体力。除了帮助亚洲、非洲、拉丁美洲以及如今的东欧各国建设一个更加现代化的私营部门以外，国际经理服务队还在刺激对美国产品的需求方面起到了重要作用。

与贸易保护主义的斗争

1967年年底关贸总协定肯尼迪轮次的谈判刚刚结束，当时的贸易谈判特别副代表W·迈克尔·布卢门撒尔在纽约向大通的国际顾问委员会发表讲话。迈克尔警告我们说，贸易保护主义势力正在美国再次兴风作浪。20年来，由于降低关税和国外低成本商品的大量进口，美国的纺织和钢铁制造商承受了巨大的竞争压力，他们希望减少配额或关税。根据迈克尔的讲话，国会准备满足他们的要求。更糟糕的是，他说，美国公司和金融界没有做任何事情来反驳贸易保护主义的言论。他鼓动我们立刻采取行动，否则已经产生了第二次世界大战结束以来大幅度经济增长的国际贸易体系可能会开始崩溃。

会议结束后，我和尤金·布莱克、约翰德里的首席执行官威廉·休伊特去找IBM世界贸易公司的阿瑟·K·沃森，说服他挑头组建美国贸易紧急委员会——该机构由开展海外业务的大约50家大型美国公司的首席

执行官们组成。我们聘请肯尼迪轮次谈判代表之一鲍勃·麦克尼尔担任执行理事，这样我们就有能力抵御直接威胁。

我们以为，一旦贸易保护主义的压力消除后，美国贸易紧急委员会就会解散。结果，这些压力一直没有消除，而美国贸易紧急委员会也就一直存在下来，继续在贸易保护主义势力越来越强大的华盛顿担任自由贸易的最坚决倡议者之一的角色。

三边委员会

在我参与创建的机构中，唯有三边委员会最吸引公众的审视和关注。帕特·罗伯逊坚持认为，三边委员会在试图建立一个世界政府，声称这是“内心深处某种邪恶的东西”在作祟。20世纪70年代，我的儿子理查德还在哈佛大学念书的时候对我说过，他的朋友们认为三边委员会是一个“恶毒阴谋”的一部分。

在比较温和的层面上，深受人们喜爱的“杜恩斯伯瑞”（Doonesbury）卡通片系列的作者加里·特鲁多则以挖苦三边委员会为乐。举一个经典的例子：一个略微臃肿的商人向酒吧招待宣布说，他打算庆祝一下，因为他“刚刚被三边委员会吸收为成员”。酒吧招待从来没有听说过这个机构，于是商人解释说：“这是一个政客和国际金融家组成的强大的小圈子，定期秘密开会，决定着西方世界的命运。”商人告诉他说，他的工作是确定“全世界锌的价格”。

跟毕尔德堡一样，三边委员会是个比“阴谋说”理论学家的预测要善良得多的机构。它是一个基础广泛的举措，旨在弥合国家之间的分歧，而且为了这个目的，日本人也被邀请进入了国际社会。

关于创建一家机构，将北美、欧洲和日本——也就是民主资本主义的三个中心的代表容纳进来，这个念头产生于我在20世纪70年代初期的一种认识，即世界的权势关系已经发生了根本的变化。虽然美国仍然占据主导地位，但在经济力量上已经相对退步，因为西欧和日本已经从第二次世界大战的灾难中恢复过来，进入了经济大幅度增长和扩张的阶段。结果，20多年来，这几大地区典型的和睦关系已经恶化到了惊人的地步。我认为，需要为此做些什么。

1972年3月，在蒙特利尔、伦敦、布鲁塞尔和巴黎的大通投资论坛上，我谈起了这个问题，呼吁北约各国和日本的民间人士组成一个“和平与繁荣国际委员会”，审视“一些关键性领域，比如国际贸易与投资、环境问题、犯罪与毒品控制、人口控制和对发展中国家的援助等”。

我之所以觉得将日本包含在内至关重要，有几个方面的原因。首先，日本已经成为一个全球经济强国，其高质量的产品，尤其是汽车和电器，已经渗透到了世界各地的市场。但是，日本在出口方面的成功也在美国和欧洲产生了敌对的反应，他们强烈认为日本是国际贸易体系中“搭便车的人”，在充分利用国外的机会，但同时其国内市场的大门却关得紧紧的。鉴于日本的经济力量，以及它在认真加入国际对话方面令人费解的不情愿，将它容纳到我心目中的这个过程就显得很有必要了。

当时在哥伦比亚大学教书的布热津斯基是那年毕尔德堡团队的客人。在我们乘飞机前往比利时参加会议的路上，我们谈起了我的想法。几年来，我一直在催促委员会邀请日本代表参加，而在我们4月1日的会议上，我再一次被礼貌而坚决地拒绝了。布热津斯基认为这种拒绝进一步证明我的想法很有道理，鼓励我要坚持不懈。我又安排了一次会议，邀请布热津斯基、哈佛国际问题研究中心的罗伯特·鲍伊、

布鲁金斯学会的亨利·欧文和福特基金会的麦乔治·邦迪参加。他们都举双手赞成我成立一个三边机构的提议。

接着，我于1972年夏天在我的乡村房屋里召集了一个范围更广的会议，包括5个欧洲人和4个日本人。在与会的日本人中，有起田三郎，他后来成了大臣；宫泽喜一，后来担任过外交大臣、财务大臣和首相。经过长时间的讨论，我们决定成立这家新机构。布热津斯基同意担任理事。我的大学室友、外交协会的同事本吉·弗兰克林同意帮助处理机构事宜。

三边委员会是作为试点而成立的。3年后，我们将审议其活动和成就，然后决定是否应当继续下去。每个地区都有自己的执行委员会和秘书处。1973年10月，在日本举行的第一次执行委员会会议上，两个工作组报告了三个地区的政治和货币关系。我们出版了他们的研究结果，以便影响我们各自政府的行为。1974年6月——石油输出国组织第一次“石油恐慌”刚刚过去，呼吁建立“国际经济新秩序”的时候——在布鲁塞尔举行的第二次执行委员会上，我们集中讨论了能源危机和与发展中国家关系等问题。

在招募成员方面，我们广泛“撒网”，请来了工会领导人、公司首席执行官、著名民主党和共和党人士，以及远近闻名的学术界人士、大学校长和涉及海外业务的非营利机构。我们汇集了我们认为美国最优秀的人。欧洲和日本也组成了具有类似地位和特征的代表团。

上述第一个执行委员会吸纳了默默无闻的佐治亚州州长、民主党人詹姆斯·厄尔·卡特，产生了意想不到的结果。1975年12月，在华盛顿举行的三边委员会第一执行委员会会议结束一个星期以后，卡特州长宣布，他将寻求民主党的提名，竞选美国总统。老实说，我当时觉得他没有什么成功的希望。但是，令我惊愕的是，他不仅赢得了民主党的提名，而且在11月份的选举中击败了福特总统。

卡特的竞选活动具有微妙的反华盛顿、反对现政府的性质。他发誓要在政府中引进新的面孔和新的思想。然而，出人意料的是，他从三边委员会中挑选了15个成员加入他的领导班子，其中有很多人曾在过去的政府中任职，包括副总统沃尔特·蒙代尔、国务卿万斯、国防部部长哈罗德·布朗、财政部部长迈克尔·布卢门撒尔，并请布热津斯基担任国家安全顾问。在他1975年的自传《为什么不是最好的？》（Why Not the Best?）中，卡特写道："三边委员会为我提供了一个很好的学习机会，而许多其他成员则帮助我学习外交事务。"有鉴于此，我被指责为企图控制卡特的外交政策就不足为奇了。

20世纪70年代后期，随着经济形势的恶化以及美国一系列外交政策的逆转，最后在伊朗人质危机和苏联入侵阿富汗达到高潮时，三边委员会也引起了人们的质疑。比如，在1980年的总统预选运动中，里根的一名支持者打出广告说："过去把卡特推上总统宝座的人们如今要你投布什的票。"我不知道这个广告改变了多少张选票，但这就是民主社会里政治的本质。但是，我必须说，里根总统最终理解了三边委员会的价值，并于1984年4月邀请全体成员到白宫参加招待会。

1999年12月，在参加了巴拿马运河正式回归的仪式后，我和卡特总统——我们两人都是美国代表团的成员——在回来的路上谈起了三边委员会。他再一次对委员会赞不绝口，称委员会拓宽了他对国际事务及其对美国的影响的认识。我要争辩的是，问题并不在于此。三边委员会从来就不是一股邪恶的力量；相反，它为世界三个主要地区的领导人提供了一个价值无法估量的对话论坛。我很高兴三边委员会至今仍是世界舞台上一个有力且有效的合作者形象。

"建设性参与"

这些机构反映了我信奉的一个原则——“建设性参与”。在第二次世界大战期间，作为一名情报官员，我懂得了我的效益取决于我能不能开发出拥有可靠情报和影响力的人际网络。

有些人可能会觉得这种手法是卑鄙的、操纵型的，我不同意。这种方法使我能够遇见一些人，他们有助于我实现目标，给我机会建立持久的友谊关系并使我的生活得以充实、丰富。

我保存着一份档案，记录着我从20世纪40年代起遇见的大多数人。他们的名字被储存在一个电子名片夹里，里面的信息超过了10万条。每一张卡片上都记载了我们的第一次以及所有后续的会面，不需要再看见某人就能回忆起我过去与此人的关系。令人吃惊的是，在许多国家——比如墨西哥和巴西，我见过第二次世界大战以来的每一位国家领导人，其中有些还见过许多次面。这些关系的持续性在很多情况下使我站在了有利的位置。

这个世界如今已经变得相互联系、相互依存，美国再也不能我行我素了，正如一些著名的政治家所敦促我们的那样。美国是世界上唯一的超级大国，是世界上主导性经济强国。它的主要职责之一就是按照美国根深蒂固的民族价值观念和理想，提供公正而持续的领导。若非如此，那么20世纪充满血腥冲突的年代就一定会回来。正是这种恐惧、这种希望，促使我成了一名自豪的国际主义者。

第二十八章　边境以南

1981年我从大通退休后，有机会把更多的时间投入到我从第二次世界大战结束后不久就开始的对拉丁美洲事务的持久兴趣上。事实上，我个人与拉丁美洲的这种关系可以追溯到1946年年初我和佩吉在墨西哥度过的第二个浪漫的蜜月。内尔森曾经为我和佩吉给他在墨西哥活力四射的艺术界朋友们写过介绍信——他在战争期间曾经与那些朋友们一起合作过，因而我们遇到了一些后来成为终身朋友的人。

访问了墨西哥城以后，我和佩吉租了一辆汽车，雇了一名司机，往北参观了圣米格尔–德阿连德、瓜内瓦托和曼萨尼约，然后往南游览了普埃布拉、奥里萨巴和瓦哈卡。那次旅行让我们看到了一个新的世界：风景如画的村庄里，身着艳丽服装的人们潮水般地涌到集市，从煎玉米卷到漂亮的手工艺品，很多东西都在那里出售；墨西哥峡谷边缘迷人的西班牙城市普埃布拉盛产美丽的陶器，我们忍不住买了一些。我们还更多地了解到了这块土地上的古老文明。古老的奥尔梅克文化、玛雅文化以及阿兹特克文化的遗迹随处可见。

巴西的遭遇

到了1948年，我已经开始为大通到拉丁美洲大量出差，开始时是加勒比、巴拿马和墨西哥。逐渐地，我学会了西班牙语，虽不精通，但足够应付工作，并且很快喜欢上了拉丁美洲人热情好客的个性。

1948年，给我第一次为大通出访巴西增添激情的是有机会与内尔森一起访问他非常熟悉且深信其具有无穷经济潜力的国家。我们的旅

程从伟大的工业城市圣保罗开始。在那里，他把我介绍给他的许多朋友，包括我们的东道主沃尔瑟·莫里拉·萨尔斯。沃尔瑟是个银行家、农学家、政治家、前巴西驻美国大使。他陪伴我们游览了巴拉那州、圣保罗州和马托格罗索州。从那时起，我们之间珍贵的友谊持续了半个世纪。

咖啡是巴西的主要出口产品，而沃尔瑟是巴西最大的咖啡种植商之一。他的种植园——马唐——种植的咖啡树超过100万棵，那是令人叹为观止的景象。沃尔瑟是位有教养的绅士，对艺术的兴趣十分广泛。他优雅、谦卑，是巴西第三大银行的董事长、主要股东，在巴西各地的工业企业里拥有大量的股份。

在我们为期一周的旅行中，有一站是南马托格罗索州一个巨大的牧牛场，位于同巴拉圭交界的荒芜的边境上。牧场的地理位置在南美洲的中央，有着大量的野生动物——猴子、鹦鹉、美洲豹和美洲鳄等。牧场的英国主人想卖掉它，因为他们的经理被当地印第安人谋杀了。沃尔瑟组织了一个银团要买下牧场，并邀请内尔森加入其中。我迷上了它浪漫僻静的情调以及它的经济潜力，便请求也参与一小股。在后来的20年当中，我多次到过该牧场。

1967年，内尔森需要现金来支撑自己的下一次总统竞选，便请我购买他在牧场里的股份。我略带犹豫地答应了，因为我意识到我将不得不更多地介入牧场的管理，可我既没有时间，也没有这方面的经验。经过与沃尔瑟讨论，我们决定买下银团里其他人的股份，请罗伯特·O·安德森——我在芝加哥读书的时候就认识他——成为我们的搭档。鲍勃（罗伯特的昵称）除了担任大西洋炼油公司的首席执行官以外，还拥有美国最大的牧牛场之一。他承担起了牧场的经营责任，并在后来的10年时间里，放养的牛群超过了9万头。1980年，我们将牧场卖出，赚取了一笔可观的利润。

寡头政治家和经济学家的时代

在拉丁美洲做生意与在纽约或者伦敦经营银行业务完全是两回事。这里的每一个国家的经济，都由一小批有权有势的寡头政治家操纵着。虽然北美风格的民主机制也存在于几个国家里，但大多数国家是由独裁政权控制的：阿根廷的詹·贝隆，尼加拉瓜的索摩查家族、古巴的巴蒂斯塔、多米尼加共和国的特鲁希略家族、海地的杜瓦利尔、委内瑞拉的佩雷斯·吉梅内斯、秘鲁的曼纽尔·奥德里亚、巴拉圭的艾尔弗雷多·斯特罗斯纳、巴西的盖图利奥·瓦加斯。

除了少数明显的例外人物外，拉丁美洲的大部分领导人都是忠诚的民族主义者，对美国充满了戒心。到了20世纪50年代初期，大多数拉美国家都已经建立了集权主义政府，保持或重新实施了类似于阿根廷经济学家劳尔·普雷维什提倡的保护主义政策。普雷维什是联合国拉丁美洲经济委员会（United Nations Economic Commission for Latin America, ECLA）的第一任秘书长。他和他的同事们曾经断言，拉丁美洲的经济增长维系不了多长时间，因为全世界对这个地区的主要出口产品需求降低，而该地区又没有能够发展一个能生产出口型竞争性产品的强有力的制造业。

联合国拉丁美洲经济委员会的解决方案是，将拉丁美洲的资本和劳动力资源从类似咖啡、糖和矿产品这样的初级产品的生产和出口领域转移到创建能够生产进口替代品的制造业，同时鼓励加大拉丁美洲内部的经济合作和一体化。普雷维什争辩说，临时性质的保护主义使得企业家们能够加强自己的经济力量，并实现多样经营，同时保护自己不致遭受国外竞争的破坏性打击。这一“处方”在拉丁美洲各地得到了广泛应用。

不幸的是，保护主义以及维持保护主义所需要的更强大的政府力量在比较大的拉丁美洲国家中成了一种永久性——而不是临时性——

的政策。其结果是，外国投资和贸易在20世纪50年代中期开始下滑，并在60年代加速恶化。联合国拉丁美洲经济委员会的原则不仅没有能够刺激当地竞争型制造业的发展，而且还导致了高通货膨胀率，从而抑制了经济增长，让原本已经十分恶劣的社会条件“雪上加霜”。这些后果是灾难性的、持久性的。1945年以后，拉丁美洲的经济在40年间一直落后于世界其他地区。历史上在拉丁美洲主要国家中最富裕的阿根廷，第二次世界大战前的国民生产总值是意大利的两倍。到了1960年，阿根廷丧失了自己的优势，国民生产总值已经落后于意大利，并被新近工业化的东亚各国超越。这种落后现象出现在了拉丁美洲的每一个国家。

内尔森与睦邻政策

相对于美国与欧洲、远东，甚至中东的关系来说，拉丁美洲的重要性从传统上说一直处于次要地位。事实上，自从詹姆斯·门罗总统于1824年公布其对外政策原则（即门罗主义）以后的那些年里，美国对拉丁美洲的政策的特点就是长期忽略，只是阶段性地对一些国家进行政治和军事干预，比如古巴、墨西哥、巴拿马和尼加拉瓜。

即便是罗斯福总统的睦邻政策，更多的也是承诺不再直接干预其他共和国的事务，而不是援助和合作计划。但是，到了20世纪30年代结束的时候，美国采取了一种更加进步的政策，并实施了其中的一部分。罗斯福总统于1940年任命内尔森就任新设置的泛美事务司协调官一职。内尔森给自己的任务下的定义是，向拉丁美洲人表明美国真的是个“好邻居”。

内尔森组织了一支出类拔萃的队伍。他们一班人针对拉丁美洲在公共卫生、教育和经济发展方面的根本问题制订了各种计划。内尔森

还启动了一种“文化外交”政策——赞助使用西班牙语和葡萄牙语的广播电台；聘请沃尔特·迪士尼和奥尔逊·威尔斯制作具有拉丁风情的影片；派芭蕾舞团、合唱团、音乐家和学者到拉丁美洲考察，并欢迎拉丁美洲的同行们到美国访问。他培养了与每个国家领导人的感情，并通过他与人相处的魅力和技巧，为美国在整个美洲半球结交了许多朋友。

内尔森为建立美洲国家新型的相互关系奠定了基础——那是美洲半球中一种真正的经济和政治伙伴关系，而不仅仅是安全联盟。他的最伟大的时刻大概要数1945年2月在墨西哥城举行的查普特佩克会议。就是在那里，当时担任负责美洲共和事务助理国务卿的内尔森在战后国际机构的结构问题上，使西半球达成了一致的意见。他战胜了重重困难，在那年春天于旧金山举行的联合国组织大会上，将这些国家拉到了美国的阵营中。

内尔森的成功是以他在国内的牺牲为代价的。由于他喜欢独立行事，国务院的外交家们疏远了他。他们觉得，控制政策的应当是他们，而不是他。随着他的“师傅”罗斯福的去世，内尔森很快发现自己的行动处处受限，提出的意见也无人理睬。1945年年底，他辞职回到了纽约。

没有了内尔森的积极倡导，美国与拉丁美洲的关系立刻变了。在战争期间，拉丁美洲人误以为一旦危机结束，美国就会提供大量的经济援助和技术支持。事实上，这种兑现微乎其微。相反，美国通过马歇尔计划将数十亿美元的资金投入到了西欧和日本的战后重建上。拉丁美洲得到的基本上只是家长式的告诫和说教。

随着政府援助的减少，内尔森把自己的工作重点从拉丁美洲转到了私营部门。1947年年初，他成立了国际基本经济公司（International Basic Economy Corporation, IBEC），作为投资于拉丁美洲生产型企业的载体。内尔森是主要股东，但父亲、我的哥哥们

和我自己也都持有股份。我的100万美元投资动用了我的信托基金，我想表明自己对内尔森工作的大力支持。国际基本经济公司在委内瑞拉投资超级市场和一家鱼类罐头食品厂，在巴西投资谷物仓库、一家农机公司和美国之外的第一家共同基金。

甚至在国际基本经济公司之前，内尔森的第一个动作就是成立了美国国际经济与社会发展协会（American International Association for Economic and Social Development, AIA）。这是一家非营利机构，为该地区各地提供技术援助。后来，内尔森又在巴西组建了国际基本经济公司研究院，对杂交玉米、大豆和咖啡作物进行基础科学研究。我在美国国际经济与社会发展协会理事会中任职，后来又掌管了研究院的理事会。该研究院在提高作物产量方面的工作一直是巴西经济增长的一个主要因素。

内尔森在战争时期与拉丁美洲的交往，以及后来他通过私营部门产生的影响，使他在该地区各国赢得了极大的尊重和由衷的感激。我相信，在当时没有一个美国人像他那样受到普遍的欢迎。内尔森从自己在那里取得的成就和建立的大量友谊中获得了巨大的满足感。我的感觉是，他把自己在拉丁美洲的那些年看成是一生中最幸福、最有收获的日子。

进步联盟

20世纪50年代的那10年，美国与拉丁美洲的关系日趋紧张。造成这一结果的因素有许多：民族主义和反美主义情绪高涨；令人失望的经济增长情况；1954年美国中央情报局策划的危地马拉政变导致人们认为美国倾向于独裁而不是民主。1958年，副总统尼克松访问南美期间，这种憎恨情绪达到了高潮：迎接他的是秘鲁和委内瑞拉咆哮的人

群和大型的反美示威游行。那次经历，以及几个月以后卡斯特罗在古巴的胜利，迫使艾森豪威尔以及当时的肯尼迪政府重新评估美国对该地区的政策。

1961年年初，肯尼迪总统宣布的进步联盟（Alliance for Progress）在整个西半球引起了热烈的反响。该联盟的根本宗旨——“调动美洲各个共和国人民和政府的全部力量，携手努力，加速拉丁美洲各个加入联盟的国家的经济和社会发展”——非常及时、非常必要。它所设定的目标——在整个西半球实现2.5%的经济增长率、实施一系列社会和政治改革——获得了美国和拉丁美洲的广泛支持。问题是，如何才能实现这些目标?

我坚决支持总统的举措，绝不仅仅是因为它意味着能够有力地对卡斯特罗的古巴政权及其对西半球其他地区构成的威胁作出回应。但是，我认为，该联盟要想取得成功，就必须是政府与私营部门合作的一个机构，而美国的策划者们坚定地倾向于由国务院来指导经济发展。他们认为，在采取任何行动之前，拉丁美洲各国必须达到经济增长的“起步”阶段，产生效果的最快捷途径就是由政府负责。

拉丁美洲的绝大多数政治领导人都倾向于认同这种方法。1961年8月，在乌拉圭的埃斯特角城参加进步联盟组织会议的总统和总理们热烈拥护肯尼迪的提议，以及他承诺的美国的大量援助。唯一例外的是我在伦敦经济学院的老朋友、秘鲁总理佩德罗·贝尔特伦。佩德罗敦促——当然带着外交家的克制——加强私营部门的作用，消除拉丁美洲各国政府对国际贸易和投资所设置的限制。不幸的是，佩德罗的请求受到了冷落，因为西半球各国在华盛顿“新边远地区工作者”的怂恿下，急急忙忙开始实施拉美马歇尔计划。

组织美国私营部门

为了动员商务界支持进步联盟，同时为了堵住私营部门的嘴，肯尼迪政府设立了进步联盟商业委员会（Commerce Committee for the Alliance for Progress, COMAP），由商业部部长卢瑟·霍奇斯领导。格雷斯公司首席执行官、长期热衷于拉丁美洲事务的R·彼得·格雷斯被任命为理事长，我和20多位商人成了理事会成员。

尽管大张旗鼓地开展了公共关系工作，但肯尼迪政府对进步联盟商业委员会的热情很快就消退了。到了1962年年初，肯尼迪总统要求国会划拨给进步联盟商业委员会的10亿美元资金被砍掉了一半。为了寻求支持，彼得·格雷斯代表进步联盟商业委员会写了一篇长达140页的报告，谴责国会并要求25亿美元援助资金。

虽然我同意彼得关于美国必须介入拉丁美洲事宜的说法，但我认为在资金方面从一个极端走向另一个极端并不是解决问题的办法。我感觉彼得过于沉湎于“共产党的威胁”，甚至愿意为此牺牲一切，包括经济常识。我与当时的花旗银行总裁沃尔特·里斯顿、新泽西标准石油公司的董事埃米利奥·科拉多（皮特）和同意我观点的进步联盟商业委员会成员进行了交流。我们发表了一个声明，反对彼得的立场，敦促对进步联盟商业委员会进行一次评估。

我们建议重新确定进步联盟商业委员会的方向，侧重于“私营企业与投资”的作用，把“根本重点放在总体商务氛围上，作为社会发展和改革的前提条件”。我们敦促该地区各国政府取消外汇控制、抑制通货膨胀和预算赤字，并“取消那些限制企业而保护当地的高成本垄断的其他控制网络”。

总体来说，我们强调，自由企业必须成为拉丁美洲经济增长的真正基础，而“美国必须改变其角色，不再把重点放在短期的治标型经济目的以及全面社会、经济改革方面的建议上，而应着重于营造适当环境的较长期目标，让市场自由在人们的认识当中重新回到应有的位置上：即市场自由是社会自由和繁荣的一个主要支柱”。

我们对美国官方立场的直接挑战遭到了拉丁美洲的普遍谴责，谴责我们公然侵犯国家主权，为美国在该地区的经济入侵作掩护。

要说服美国政府转变方向，仅仅用语言是远远不够的，还需要私营部门的协同努力。因此，1963年夏天，我开始联系进步联盟商业委员会的成员和着眼于拉丁美洲的美国其他商务机构的领导人，鼓励大家开会讨论组建一个新的机构。大家的反响非常热烈。1963年10月15日，我们成立了拉丁美洲商务组织[注]。

与此同时，我游说肯尼迪政府，让私营部门在拉丁美洲政策的制定方面获得更多的发言权。我与国家安全顾问麦乔治·邦迪会谈了两次，以促成此事。麦乔治·邦迪一定是说服总统相信了对进步联盟商业委员会的批评意见是有益的，因为总统给我写信说，我们的机构可以“提供一种特殊的机会，在美国与拉丁美洲事务的某些方面改善美国政府与商务界之间的磋商”，并请我们为了这个目的定期与联邦政府机构协商。在1963年11月19日为此专门安排的会议上，我们与国务院高级官员们讨论了我们的担忧。很显然，肯尼迪政府准备考虑对它的拉丁美洲政策进行真正的修订。悲惨的是，3天以后肯尼迪总统被刺身亡。

与肯尼迪并肩作战

我第一次遇见肯尼迪是1938年在美国大使馆他为他妹妹凯瑟琳举行的“走上社会”宴会上。虽然我们是哈佛大学的同学，但不属于同一个交际圈。我们再次相见的时候，几乎过去了20年。此时，杰克（约翰·肯尼迪的昵称）已是美国的参议员，民主党内领先的总统候选人。我曾经为了与银行有关的事情在华盛顿拜访过他几次，而他也来我们在纽约的家看望过我和佩吉一次。

杰克风度翩翩、温文尔雅，知识非常渊博。虽然我们在一些国内政治问题上观点各不相同，但在美国整体外交政策上意见一致——尤其是在苏联所构成的军事和意识形态方面的威胁，以及美国在国际上带头遏制这种威胁的必要性方面。

1958年，杰克被推选加入哈佛大学的理事会，而我也是该理事会的成员。杰克认为那是一大荣耀，我也有同感。在他当选美国总统之后，这是他考虑继续为之服务的为数不多的私人机构之一。虽然他后来再也没有在剑桥参加过理事会会议，但他邀请我们在华盛顿举行过一次会议，并在白宫主持了晚宴。当时，我有幸被他邀请坐在了他的身边。

1962年5月，我和佩吉在白宫参加为著名法国作家、文化部部长安德烈·马尔罗举办的宴会。在招待会上，总统把我拉到一边，简短地交谈了一下美国的经济状况。我们分手的时候，他请我把自己的想法写成文字。我很快照办了。总统接着给我回了一封信。虽然我们之间的分歧十分明显，但我们都同意，削减赋税有助于萧条的经济复苏。亨利·卢斯请求看看那些书信，觉得非常吸引人，便在1962年7月将其发表在了《时代》杂志上。

杰克的总统任期很短暂，甚至没有留下多少立法方面的功绩。但是，他的个人魅力、智慧和巨大的勇气使他深得人心，加上他遇刺身亡的悲剧事件，他已经成了一个神话般的人物。

肯尼迪的死中断了进步联盟商业委员会的承诺。虽然我相信该联盟最初的重点是错误的，但我认为在这个问题上，正如许多其他问题一样，肯尼迪已经从自己的错误以及他的顾问们的错误中吸取了教训。如果他没有遇刺身亡的话，私营部门将在这个半球的经济发展方面起到更大的作用。事实上，到了1963年年底，肯尼迪政府已经转移了自己的工作重点，开始敦促拉丁美洲各国修订各自的保护主义政策。

然而，刺杀事件发生以后，新政府没有完全抓住这个机会。虽然负责拉丁美洲事务的能干的助理国务卿托马斯·曼尽了最大的努力，约翰逊执政的白宫却疲于应付美国自身的“向贫困宣战”（War on Poverty）和发生在越南的真正的战争，对拉丁美洲失去了兴趣。进步联盟商业委员会逐步变得无足轻重。直到又一个20年后，影响拉丁美洲政策的又一个机会才出现。

协会与中心

由于拉丁美洲事务在华盛顿被搁置起来，所以只有私营部门来收拾“残局”了。1965年，我担任了美洲协会及其新的文化附属机构——美洲关系中心（Center for Inter-American Relations, CIAR）的理事长。协会的工作重点是加强美国私营部门在拉丁美洲的介入，努力提高美国公众对拉丁美洲丰富的文化遗产的认识。

从一开始，协会的成员构成就包含了美国许多最大、最重要的公司，代表了美国在拉丁美洲总投资的90%左右。由于这个原因，协会很快就成了美国对拉丁美洲政策方面持续不断的争论中的一个关键角色。

而美洲关系中心的作用则是向纽约人和来自其他地区的美国人介绍拉丁美洲艺术家、音乐家和作家的精湛技艺和文风异彩。美洲关系中心举办了各种活动，包括在纽约为哥伦比亚大画家费尔南多·博特罗举办的个人作品展；赞助索斯比拍卖公司第一次拉丁美洲艺术品纽约拍卖会，结果促使索斯比拍卖公司和嘉德拍卖公司开始自己拍卖拉丁美洲艺术品；补充拉丁美洲大作家作品的英文翻译，包括加西亚·马尔克斯的《百年孤独》；出版了《评论》（Review）杂志，这是一份文

学季刊，25年来一直在为美国公众介绍出类拔萃但知名度不是很高的拉丁美洲作家。

家里的天使

1965年，协会和美洲关系中心在纽约的上东区幸运地获得了一个永久的“家”。我们的捐助人是我姑妈贝西·洛克菲勒的女儿玛格丽特·德奎瓦斯。贝西于1906年去世，当时玛格丽特只有8岁。她是在欧洲由保姆养大的，无论是她父亲还是家族的其他成员都没有怎么照看过她。祖父非常宠爱自己的大外孙女。贝西是他最喜欢的孩子，她的去世对于他是一大打击。他经常邀请玛格丽特到佛罗里达州的塔里墩和奥蒙德比奇。我第一次遇见玛格丽特就是20世纪20年代中期在佛罗里达看望祖父的时候。虽然她比我大将近20岁，但我们成了好朋友。

由于祖父觉得玛格丽特没有像他的其他孙子孙女那样获得足够的信托经济保障，因此让她继承了他的剩余房产，价值2 500万美元，为她存在基金里。战争结束后，玛格丽特和她的丈夫乔治·马奎斯·德奎瓦斯一起住在法国。乔治在法国经营摩纳哥芭蕾舞团——虽然赔钱，但玛格丽特还继续维持。在纽约东68街，也就是外交关系协会的旁边，玛格丽特也有一处住房，但她很少到那里去。

正当我们为美洲关系中心和协会寻找总部位置的时候，我听说玛格丽特在她家的第68街对面刚刚买了一幢漂亮住宅，以防自己的房子被拆除或被一栋多层公寓房挡住光线。我敢肯定她并不是额外需要一个居所，于是问她是否愿意把房产让给美洲关系中心。由于1962年去世的乔治是智利血统，因而我想她也许会正面看待将房子捐献给一家致力于改善拉丁美洲关系的机构。稍作犹豫之后，她答应了。我们的祈祷灵验了。

我们筹集了150万美元——其中有1/3是我捐献的——改造楼房，并在底层修建了一个小展厅，第一次在纽约展示拉丁美洲艺术的历史作品和当代作品。

1970年，由于我在大通作为首席执行官的责任越来越大，便辞去了这两家机构的理事长职务，虽然我在理事会上依然十分活跃。

20世纪70年代，美洲关系中心的日子不很好过。虽然美洲协会在其200个公司会员的支持下红火了起来，但美洲关系中心却依赖相对较少的个人捐献和基金会援助，很难做到收支平衡。我每年都捐献可观的资金来弥补其经营赤字，但那似乎是个无底洞。1976年，我们有点儿绝望地发动了一场300万美元捐资运动。我说服了洛克菲勒兄弟基金会捐献100万美元，其中的一半作为挑战基金。我添加了50万美元，但即便是这样，捐资运动还是“门庭冷清”。支持拉丁美洲文化项目的纽约人很难找到。眼看一切都没有什么希望的时候，玛格丽特·德奎瓦斯再一次救了我们的“命”。

到了20世纪70年代后期，玛格丽特遇上了另外一个男人，他说服她永远离开纽约。于是，我又为了她在第68街的两幢城镇房屋而找到了她。但是，这一回，我发现自己陷入了窘境。玛格丽特的房子紧靠着外交关系协会，而该协会也需要更多的面积。美洲关系中心并不需要更多的面积，但却亟须更多的捐款。令这个局面更加复杂的是，我是外交关系协会的理事长，同时又是美洲关系中心的创始人之一及过去的理事长。在我请玛格丽特馈赠房屋的时候，我应该以什么身份开口呢?

我觉得外交关系协会的需求更加紧迫，便代表该协会找到了玛格丽特。结果，协会在几年前曾经因为一些事情惹恼过玛格丽特，因此她拒绝考虑协会为受益人。对于美洲关系中心，她的感觉却不同。她同意把房子送给美洲关系中心，同时明白我们并不需要额外的面积，毫无疑问会将房子出售。一年以后，外交关系协会从美洲关系中心手

里以160万美元的价格买下了房产。这样，两家机构各得其所——而这一切都要感谢玛格丽特的慷慨。

阴霾的10年

从20世纪60年代中期开始，一股汹涌的民族主义、反美主义和平民主义潮流席卷了整个拉丁美洲。在一个接一个的国家里，平民政府无法控制现代化进程中出现的极端的社会紧张局面。大多数政府被推翻——有时是通过暴力手段——并被专制的军事政权所取代。

到了20世纪60年代末，进步联盟商业委员会提出的西半球合作的希望已经被粉碎，取而代之的是对立和猜忌。拉丁美洲各国——除个别国家以外——对外国（尤其是美国）公司和资本比以往更加严格地关闭了大门。例如，1970年由智利、玻利维亚、秘鲁、厄瓜多尔和哥伦比亚缔结，委内瑞拉后来加入的《安第斯条约》严格限制外国公司的经营活动，在有些国家则完全没收了外国公司。

我对这种局势非常担忧，便与国务卿威廉·P·罗杰斯和国家安全顾问亨利·基辛格会面，讨论对策。我提出的建议包括，为表示对拉丁美洲关系问题的重视，尼克松总统应当请我哥哥内尔森作为他的特使访问这个地区。比尔和亨利都喜欢这个想法，并说服了尼克松请内尔森考察南美洲。不幸的是，此时双方的关系已经相当恶劣了，连内尔森也几乎到处遭遇敌意，包括委内瑞拉的一次大规模反美游行。显然，要修复西半球的关系，需要的远远不只是一个总统特使，无论担任该特使的是什么人。

拉丁美洲阴霾密布的那些年中，最有代表性的是20世纪70年代初期阿连德担任智利总统期间。有关他的故事脍炙人口，也很有争议。阿连德是个公开的马克思主义者、智利社会党的领袖，于1970年参加

总统竞选，宣称要实行大规模土地改革、没收所有外国公司、银行国有化等，而这些措施后来促使他的国家坚决地走上了社会主义道路。

尽管美国进行了干预，但阿连德还是以微弱优势赢得了选举。智利国会在几个月以后确认了他的当选，虽然美国中央情报局不断努力，试图阻止阿连德当政。新总统刚刚上台，就按照自己竞选时的承诺没收了美国获得的利益，加快了从少数人手里夺取土地并重新分配给农民的步伐。

但是，到了1973年9月，智利经济形势恶化，政治暴力事件增多。在奥古斯丁·皮诺切特的领导下，智利军队倒戈。部队涌进了总统府，阿连德自杀。在那以后所发生的事情只能用恐怖复仇来形容：忠实于阿连德的人和行业工会领袖等或者受尽折磨，或者被杀戮，或者被流放。

尽管我本人憎恨皮诺切特在其统治的那些年里所犯下的暴行，但其政权在经济方面却更有建设性。面临高通货膨胀率和巨大的预算赤字，同时又与国际资本市场完全隔绝，皮诺切特征求了一群年轻经济学家的意见——他们有很多人在芝加哥大学受过培训。他们向将军提议将智利的经济从多年的限制和扭曲中解脱出来。他们大胆的经济尝试成了智利经济在1985年以后强劲恢复的基础，成了这个地区其他国家学习的榜样。

债务危机

20世纪70年代，拉丁美洲许多国家经受着磨难——残酷的城市游击战争、军事专政以及摇摇欲坠的经济。事实上，到了20世纪80年代初期，拉丁美洲已经坠入了经济大灾难的危机之中。几十年来的保护主义和国家控制大大降低了经济增长速度。更糟糕的是，大多数国家

在70年代石油价格大幅度上涨之后曾经在国外大量举债，以支撑他们估价过高的货币、弥补他们上涨的投资于公共领域和大型公共基础设施项目的预算赤字。80年代初期严重的经济萧条彻底打乱了世界商品价格体系，全世界的利率几乎达到了史无前例的高度，其结果是造成了拉丁美洲的经济混乱。到了80年代中期，该地区的年通货膨胀率平均为150%，巴西达到了惊人的217%，阿根廷则是1 130%；失业率上升到了15%，资本的外逃达到了恐慌的程度。拉丁美洲的资产净流出上升到了每年300亿美元，外债飙升到了骇人的4 000亿美元。

以我长期从事银行金融业务的经验，我还从来没有遇见过类似的情形。但是，我必须承认，像大通这样的银行必须承担很大一部分责任。他们理应看到会发生什么，从而应该更早地停止向拉丁美洲的政府和企业提供贷款。

1982年8月，国外欠债800多亿美元的墨西哥单方面停止了清偿债务。许多人担心其他一些大债务国——巴西、阿根廷和秘鲁——会效仿。国际货币基金组织和美国财政部一起急忙拼凑了一笔紧急综合贷款，预防违约的危险，以便墨西哥以及其他国家能够就它们欠外国银行的债务继续支付利息。许多人批评了这一“紧急救援”，但我公开表示支持。如果不能迅速实现稳定，世界金融系统就可能面临危险。虽然过了几年时间、经过了两次债务偿还计划的修订才彻底控制了局面，但经济危机也产生了一种良好的效果：给拉丁美洲的根本变革铺平了道路。

到了1985年，整个地区都越来越清楚地意识到，可持续经济增长要求政治和经济上的根本改革。我相信，美洲学会和美洲协会可以为这个过程作出真正的贡献。

二次进取

1981年，我从银行退休后不久，便再次担任了美洲协会和美洲关系中心的理事长职务。虽然协会在20世纪70年代后期在有关巴拿马运河问题的全美辩论中扮演了建设性的角色，美洲关系中心也已经牢固地建立起纽约市主要的拉丁美洲文化机构的地位，但人们的普遍感觉是，这两个机构都需要重新注入活力，在更加坚固的经济基础上运作。

作为第一步，我们成立了美洲学会来消化美洲关系中心的资产，这样协会就能继续在联邦政府那里游说。这部分工作并不困难，困难的是两个机构不仅都需要新的方案，而且都需要更新的目的。为此，我们需要拉丁美洲著名人士的支持和积极参与。

在1982年和1983年的南美考察中，我发现我们的两个机构虽然已经存在了将近20年时间，却几乎无人知晓。虽然我们在各地都受到了热情的接待，但那主要是因为我从前在大通的角色。美洲学会和美洲协会在拉丁美洲的知名度很低，要想开展行之有效的工作，这一点必须改变。

为了启动这个过程，1983年年底，我给我在拉丁美洲的许多朋友写信，邀请他们到纽约会面。我告诉他们，我们打算成立美洲学会的理事长拉丁美洲咨询委员会，询问他们的意见。大家的反应都十分积极。不久，理事长委员会成立了，拉丁美洲的每个国家都有代表参加。

我们首次举行的一个会议表明，很显然我们可以在许多事情上进行卓有成效的探索。其中，最重要的是债务危机对大多数拉丁美洲国家经济产生的灾难性影响。结果，我找到了前财政部部长助理、国际经济学院——我是该学院理事会的成员——的弗雷德·伯格斯滕，拟审视拉丁美洲的经济问题，看看如何能够解决这些问题。弗雷德同意支持这个项目。

调研的结果是1986年出版的《拉丁美洲重新走向经济增长》（Toward Renewed Economic Growth in Latin America）。这是一部标志性著述，致力于消除盛行的经济信条，代之以一系列新的认识——这种新认识最后被称做新自由主义或华盛顿意见。该书以大量的调研为基础，用出色的文笔描述了拉丁美洲各国能够重新激活经济增长的各个步骤——降低贸易壁垒、向外国人开放投资领域、国营和国家控制企业的私有化、刺激进取性活动等。换句话说，要终止政府与该地区各国寡头政治家之间的共生关系。

该研究成果产生了强烈的反响。4位作者中的3位是拉丁美洲杰出的经济学家，他们的声望使得书中的各项建议更加具有影响力和实用性。该书以西班牙语和葡萄牙语以及英语出版，因而更容易被我们希望接触的对象所接受，而且理事长委员会的成员们从一开始就支持这个项目。不仅我们的拉丁美洲成员们坚持为该研究项目提供一半的资金，以表明它不仅是“美国人的阴谋”，而且他们当中许多人还在出版前审阅了文稿，并作了认真修改。有些人在他们自己的国家召开了公开会议，努力促使该文件引起媒体、政府官员、学术界和劳工领袖们的注意。到了20世纪80年代后期，在许多拉丁美洲国家中出现了一个明显的趋势——这要部分归功于该研究，即脱离中央集权方式，转而更多地依赖市场机制来刺激经济增长。

走向西半球自由贸易

债务危机的压力迫使拉丁美洲国家采取行动。在哈佛受过教育的墨西哥年轻的总统米格尔·德拉马德里一马当先。德拉马德里的勇敢创举后来被他的接班人卡洛斯·萨利纳斯·戈塔里加以发展和巩固。在这个艰难而微妙的过程中，美洲协会起到了支持的作用。

20世纪80年代初期，我的侄子罗德曼·洛克菲勒——内尔森的大儿子——当上了美洲协会附属机构墨西哥–美国商务委员会的主席。罗德曼以及该委员会的其他美国成员说服了墨西哥商务界和银行界同行放弃他们在传统上对高关税和其他保护主义政策的支持——要实现这个目标很不容易。墨西哥的成员们接着告诉德拉马德里总统，他们将全力支持墨西哥传统保护主义政策的转向。有了商务界重要人物做后盾，德拉马德里于1986年采取了初步的步骤。这些步骤包括单方面削减关税、出售部分国有公司，并宣布墨西哥将加入关贸总协定——这些步骤从根本上改变了墨西哥与全世界的关系，确定了它自己的未来方向。

但是，智利和墨西哥实施的经济改革要持续下去并为其他国家所效仿，就必须积极改变西半球内部的贸易规则，以加强这种改革。随着一个又一个国家采取了以出口为导向的经济增长模式，他们需要一个出口产品目的地，尤其是美国市场。事实上，《拉丁美洲重新走向经济增长》的作者们曾经强烈建议，主要工业国家不仅应当启动关贸总协定新一轮的关税削减谈判，而且还应当避免采取任何新的进口限制措施。具有讽刺意味的是，正当拉丁美洲各国开始认识到出口市场对于它们自身经济和社会形势的至关重要性的时候，美国却开始为了自己受到威胁的工业而寻求关税保护。

格外坚挺的美元使得美国的贸易赤字直线上升，于1987年达到了1 600亿美元的历史高点，给许多国内的工业领域（特别是汽车、钢铁和纺织）造成了巨大的破坏，激起了它们对配额、国内立法、贸易报复和直接提高关税的要求。正是在这种背景下，我们这些致力于维护贸易自由的人不得不与工会、共和党的保护主义右派和环境保护主义者进行斗争。

我坚决反对保护主义者的反应，支持更加自由、更加开放的贸易。1989年，我在加拉加斯的一次讲话中，呼吁为了美国和拉丁美洲

的共同利益，加强努力，促进经济合作。3年以后，在协会组织的华盛顿美洲论坛上——乔治·布什总统作了基调演说，我提议最迟在2000年建立“西半球自由贸易区”。

事实上，随着1993年北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement, NAFTA）的通过，西半球自由贸易的想法就获得了更加广泛的认可。1994年12月，克林顿总统在迈阿密呼吁召开“美洲高峰会议”，探讨西半球面临的所有问题：毒品交易、环境恶化、人口增长率，以及经济关系。

在高峰会议召开前几个月，我们美洲协会的几个人经常与白宫、国务院和拉丁美洲国家的代表会面，强调峰会是制定“美洲自由贸易区”框架的最佳时机。促使总统推动此事的关键人物是克林顿的总参谋长托马斯·F·麦克拉蒂（麦克）。后来，他成了我们在白宫的联络人。

迈阿密峰会对于为西半球关系更加密切而斗争过的人们来说是个激动人心的时刻。当美洲所有31个共和国（除了古巴）的国家首脑签署建立美洲自由贸易区框架的备忘录时，我们真切地感觉到，我们能够而且一定会一起解决我们面临的许多问题。看来，智利很快就会加入北美自由贸易协定，而拉丁美洲其他国家的加入也只是一个时间问题。可惜，这些并没有发生。

克林顿总统是带着1994年中期选举中共和党获胜的政治“伤痛”来到迈阿密的。随着克林顿总统与国会发言人金里奇之间“决斗”的加剧，党派方面的政治斗争不久就占据了华盛顿的中心“舞台”。此外，峰会结束后不久，墨西哥的比索危机显现，所谓的“特奎拉效应”（Tequila Effect）使整个地区的这些新兴的、脆弱的改革承受了压力。贸易问题迅速被搁置了。

这一形势直到小布什于2001年就任总统时才开始改变。在克林顿政府的最后那些年里，坚决支持保护主义的民主党——他们强调不现

实、无法操作的劳动和环境标准——与共和党的孤立主义派系在众议院联手，抵制了大多数贸易议案，尤其是赋予总统就贸易协议问题进行“快速”谈判的授权，而这种授权国会通过简单多数的表决就可以实现，不需要《宪法》要求的2/3多数票。在经济增长和全球贸易扩张方面史无前例的阶段，这并不是一个特别严重的问题。但是，2000年年初，当令人担忧的经济衰退的迹象开始出现时，美国没有能够开拓海外新市场的后果开始显现了。

幸运的是，小布什总统大力支持自由贸易，“快速道”（他称之为贸易促进权力）是他的竞选运动平台上一个不可分割的部分。2001年5月，在华盛顿举行的美洲协会年度会议上，总统雄辩地论述了自由市场的力量和自由贸易的至关重要性。总统、国务卿鲍威尔、美国贸易代表罗伯特·佐立克以及小布什政府的其他高级官员都令人信服地指出，美国在促进地区和全球贸易协议方面应当再次承担领导者的角色。

美洲协会在最终成功地取得贸易促进权力方面起到了关键作用。协会与商务圆桌会议、全美制造业协会、农业局以及其他商务团体一起，努力游说立法。虽然国会的投票非常接近（215票赞成，214票反对），贸易促进权力还是比较容易地获得了通过。尽管还有很长的一段路要走，但美洲自由贸易区——以及因此激发拉丁美洲停滞不前的各国经济再次增长的希望——再一次触手可及了。

巩固美洲学会

为了确保美洲学会的未来，我们需要找到解决其持续性经济问题的方法。年度赤字和捐献的匮乏限制了它的有效性。我希望能够尽快

解决这些问题。于是，1987年，我们请一家咨询公司帮助设计一个资本筹措计划。

他们的报告并不令人鼓舞。他们声称，拉丁美洲不会出钱，而我们在美国能够指望筹措到的资金最多也就500万美元。我们需要的资金至少翻番，因此我们打发了咨询公司，着手制订我们自己的计划。我们确定了一个1 000万美元的目标，决定请理事长委员会中的拉丁美洲成员提供其中的一部分。这一点本身就是个大难题。有钱的拉丁美洲人才刚刚开始支持民间机构，而且绝不是天主教教堂。要说服他们将很大一笔资金捐给一家设在美国的机构，这可是难上加难。但是，我决心试一下。

慈善资金的成功筹措与管理一家企业有很多共同之处：要求有领导风范、恒心、毅力和创新精神。于是，在美洲学会的筹款运动中，我首先拿出100万美元捐献资金，以表明我自己的承诺，并为他人的捐献设定了等级。接着，因为我知道，初期最重要的是从某个著名的拉丁美洲人那里筹到至少一笔可观的承诺资金，因此我找到了阿根廷最大的水泥公司所有人阿玛莉亚·德福塔巴特。我告诉了她我的捐款情况，阐释了我的想法，并请她捐献相应的数量。阿玛莉亚立刻明白了我这么做的道理，答应了我的请求。我们的捐款刺激了其他人的捐献。事实上，我们筹集了1 150万美元，比“专家”型顾问们预计的数额超出了很多，其中有整整1/3的资金是拉丁美洲人捐献的，而那些人也更多地介入了学会的事务。

为美洲学会和美洲协会在20世纪80年代的振兴立下汗马功劳的是提供了强有力领导的乔治·兰多。我在乔治从拉丁美洲的一个外交类职位调到另一个外交类职位的那些年就认识了他。他是个不同寻常的外交官——意志坚强、精力旺盛、不拘泥于传统，坚定地相信运用他自己所掌握的所有资源支持美国私营部门的重要性。在我个人的经历

中，很少有职业外交家在全世界促进美国商务界方面扮演过如此积极的角色。

乔治在我担任学会和协会理事长的最后8年中，担任了这两个机构的总裁。我们个人之间的和谐和相互尊重产生了颇为高效的合作关系。对于这两个机构来说，那些年确实是硕果累累。

学会在公园大道的“家”已经成为拉丁美洲政府和商务领导人寻求与纽约商务界和金融界直接联系的一个重要论坛。学会还创造条件，让拉丁美洲和美国政治家、商务领导人能够非正式会面，私下讨论具体问题，包括关税、知识产权和直接投资，并寻求解决这些问题的办法。我骄傲地说，美洲协会和美洲学会在理事长委员会的支持下，是美国促进与拉丁美洲建设性关系的最具有影响力的私人机构之一。

戴维·洛克菲勒中心

1991年，当尼尔·陆登庭就任哈佛大学校长时，我欣喜地在一次联谊午餐上得知，拉丁美洲是他的重点之一。我们同意，绝大多数美国人对他们最近的邻居了解得极少，非常多的美国大学在为他们的学生们介绍拉丁美洲历史与文化方面仅仅限于“皮毛”。就连哈佛大学在这方面也很疏忽。虽然哈佛大学的有些院系开设了拉丁美洲课程，但没有整体协调，专业很少，而且几乎没有任何知名度。

尼尔希望提高哈佛大学在这一重要领域里的教学能力，请我给予帮助。由于我也一直在寻找这样的机会，因此我们两人愉快地交流了看法。讨论结束后，他征求了哈佛大学几个学院院长的意见，确保他们支持创建一个拉丁美洲研究中心，将哈佛大学可观的教学力量全部集中在一起。该中心将设在大学的大楼里，拥有自己的预算和主任。尼尔决定将这个新中心命名为“戴维·洛克菲勒拉丁美洲研究中心”。

该中心的成本预计为3 000万美元。为了启动该项目，尼尔请我捐献100万美元，与哈佛大学的出资额匹配。我同意了这个提议，并同意以后再捐献1 000万美元，但前提是哈佛大学将从外部捐献渠道筹措剩余的2 000万美元。我们两人同意，最理想的是请拉丁美洲人在中心扮演重要角色，并为该中心的成功作出经济上的贡献。这个目标在很短的时间里就实现了。

中心迅速启动了。拉丁美洲著名的历史学家约翰·科茨沃思担任中心的主任。哈佛大学的拉丁美洲学者们——从历史学家到公共卫生专家、动物学家，一共50名学者——如今通过中心而密切合作。结果，拉丁美洲在哈佛大学的教学大纲里的重要性提高了，录取的拉丁美洲学生人数增加了一倍以上。哈佛大学已经成为与拉丁美洲相关的各种学术集会的美国聚集地。

21世纪伊始，我越来越担心拉丁美洲的政治和经济是否稳定。20世纪80年代后期到20世纪90年代初期结构改革之后产生的强劲经济增长势头——这种增长大幅度地提高了里奥格兰德以南的生活水平——如今已经停滞不前。该地区的两个亮点是墨西哥——后来由比森特·福克斯总统领导——和智利。这两个国家都坚持了他们的前任实施的自由市场政策和民主改革，并取得了成果，尽管也经历了一定程度的痛楚和混乱。但是，这两个国家的辉煌前景——至少在我看来——被其他大多数国家悲惨的经济表现和越来越严重的社会危机抵消了。这种情形在其他一些国家中可以清楚地看到，尤其是阿根廷、厄瓜多尔、哥伦比亚和委内瑞拉。在某些方面，局势与20世纪50年代后期进步联盟商业委员会创建之前，或20世纪80年代初期债务危机全面肆虐前夕的形势非常相像。

但是，在那些过去的危机与我们目前所面临的危机之间，存在着两个重大区别。其一是，富有生命力的综合性机构框架已经建立起来，可以应对国际经济和金融问题。这些机构——从货币基金组织到

世界贸易组织、美国财政部，以及刚刚问世的美洲自由贸易区——已经经历了比索危机和1998年的所谓亚洲流感的严峻考验，履行了各自的职责——尽管也遭受了来自左翼和右翼的猛烈抨击。其二是，美国内部对拉丁美洲的认识在加深。经济发展、环境保护、人权和毒品恐怖主义不仅仅是国家问题，而且是整个西半球的问题，只能通过大家的共同行动才能解决。幸运的是，在我与拉丁美洲打交道的50年期间所涉及的那些机构——美洲协会、美洲学会、哈佛的拉丁美洲研究中心等，如今已经成为一个更大、更复杂的网络的一部分。我敢肯定，这两个因素综合在一起，就能确保对未来可能出现的任何问题作出迅捷而有效的反应。

---

1. 拉丁美洲商务组织于1965 年2 月更名为拉丁美洲协会，当时我们正式合并了拉丁美洲信息委员会和美国美洲协会。1970 年，我们将机构的名称改为美洲协会。

第二十九章　对现代艺术的激情

我还是个孩子的时候，就迷恋上了艺术。留存在我儿时最初记忆里的——除了所有人都去看搁浅的鲸鱼而我却被留在锡尔港的码头闷闷不乐以外——便是我们第54大街的房子里母亲在她那间香烟缭绕的佛教屋中沉湎于亚洲艺术或在她的画廊里研究图卢兹·劳特累克（Toulouse-Lautrec）版画的情景。父亲的艺术品——尤其是美妙的捕猎独角兽挂毯——也给我留下了清晰的印象。但是，他收集的那些令人敬畏的易碎的中国陶瓷、古老大师的杰作和简朴的宗教作品，尽管十分漂亮，却让我无法亲密接触。同时，显而易见的是，父亲认定我们应当欣赏作品的完美无缺，从远处吸取作品跨时代的美。母亲则不同。虽然她有着专家的鉴赏能力，却同时带着感情去看待艺术。她希望她的孩子们沉浸在一幅油画、版画或一件陶瓷作品的尽善尽美之中。最重要的是，她教我和我的哥哥姐姐们对所有艺术形式敞开胸怀——让艺术的色彩、质地、结构和内容对我们说话，理解艺术家打算做什么，以及作品如何能够呈现我们身边的世界中充满挑战或温和友善的一面。这常常是一种引人入胜的体验。我亏欠母亲很多，而她耐心灌输于我的她对艺术的热爱更是一件无法估价的珍宝。1948年4月，她的去世给我的人生留下了一个深深的缺憾。

当时，我还没有完全理解我对母亲的钟爱，没有完全理解她对我的价值观念、艺术品位和对所有人的内在品质的认识方面所产生的影响以及将继续产生的影响。除了对父亲和自己的孩子们的挚爱以外，现代艺术博物馆是母亲唯一投入感情的地方。从20世纪20年代初期开始，家族里的所有人都知道母亲对几乎所有形式的当代艺术产生了越来越高涨的热情，虽然我们当中许多人，尤其是父亲，对此大惑不

解。现代艺术博物馆是这种激情的自然产物，而且精心打理博物馆成了她生命中的头等大事。

我与现代艺术博物馆的关系——事实上是我对现代艺术的兴趣——却用了多得多的时间才培养起来。事实上，我是在被要求替代母亲在董事会上的职务后才真正对博物馆产生了兴趣。

不错，在20世纪20年代后期创建博物馆的时候，我把一切都看得清清楚楚。许多规划会议就是在我们的西54大街的家里召开的，而且我就是在那里第一次遇见了利利·布利斯和玛丽·奎因·沙利文——她们跟母亲一样，决心创建一家博物馆，将更有创造力的年轻艺术家的作品呈现给公众。一些非常赏识这3位女士想法的著名商人和重要的收藏家也参加了这些冗长的会议。我记得父亲常常很不耐烦地等待他们的会议结束。

在母亲和她的助手们决定创建一个新的博物馆后，就必须找到一个主任。哈佛大学福格艺术博物馆的负责人保罗·萨克斯教授推荐当时在韦尔斯利教书的年轻艺术历史学家艾尔弗雷德·巴尔。巴尔在那里开设了第一门大学现代艺术课程。这是一个危险却很激动人心的选择。当时年仅30岁的巴尔是个学者、唯美主义者，在欧洲和美国艺术界认识很多人，包括毕加索和马蒂斯这两个20世纪最伟大的艺术家。在后来的40年里，巴尔为现代艺术博物馆收集了无与伦比的现代艺术巨作，帮助塑造了艺术世界和普通大众的品位。

内尔森掌舵

1930年从达特茅斯毕业后不到一年时间，内尔森就全身心投入到现代艺术博物馆的活动中。他与几个聪颖机智、精力旺盛的年轻人一起加入了专门为吸引年轻人来博物馆的青少年咨询委员会。内尔森和

他的同龄人们都是自以为是的积极分子，坚持认为偏抽象风格的艺术家在博物馆的展览和活动中应当占据显著地位。因此，他们与年龄大一些的、不那么喜欢冒险的受托人产生了冲突，因为后者更喜欢比较传统的展览。他们在“现代”艺术最激进的艺术形式方面的界限问题上，掀起了一场至今还争论不休的大辩论。在20世纪30年代，辩论的焦点是德加和莫奈所代表的经典作品与恩斯特、蒙德里安、基里科和克利所代表的更具争议的流派之间的关系。如今的辩论焦点是这些老一代艺术家与当代艺术中时而极其强调绘画艺术、时而表现出令人疑惑的非写实手法的艺术家之间的关联性。传统观念认为艺术应当是美丽的，但这种观点与今天的许多年轻艺术家似乎毫不相干。

早在20世纪30年代初期，所有人都知道内尔森希望担任现代艺术博物馆的总裁（更不用说当美国总统了），但只要母亲还在积极参与的情况下，他不愿意过于强烈地追求这个位置。原来，他与父亲建立起了一种难以置信的联盟，因为父亲明确表态不喜欢现代艺术，憎恨母亲在“她的”博物馆中扮演的领导角色。在博物馆最初的那些年里，母亲是财务主管、第一副总裁，但在她被邀请担任总裁职务时，父亲向她施加压力，要她谢绝这一职务。最后，到了1936年，他利用母亲恶化的心脏问题说服她彻底辞去了自己的正式职务。内尔森的机会来了。他取代了母亲第一副总裁和财务主管的位置。1939年，就在现代艺术博物馆大楼竣工的时候，他被推选为总裁。

内尔森是现代艺术品和当代艺术品的热情收藏家。他很快就看到了具有争议性的艺术形式的优点，主要购买的也是这种艺术品。在他一生的大部分时间里，他最喜欢的消遣内容是沉湎于拍卖目录并且细致地标出自己要投标的物件。内尔森的热情和冒险的意愿使他能够帮助现代艺术博物馆成为母亲一直希望的那种前沿机构。

内尔森在这方面的搭档，也是他真正的知己，是于1949年成为现代艺术博物馆主任的勒内·德哈农科尔特。勒内是个天才，个子很高。

他学的是化学，在20世纪20年代移民去了墨西哥以后，成了前哥伦比亚艺术的专家。勒内很有魅力，受过良好的教育，才思敏捷。内尔森和勒内收集了大量的非洲、大洋洲和中南美洲的早期艺术品，并在内尔森于1954年创建的早期艺术博物馆展出。该博物馆位于现代艺术博物馆西侧。内尔森为了纪念他的儿子迈克尔而捐献给大都会博物馆的正是这些收藏品。

内尔森和勒内的合作改变了现代艺术博物馆，使它更加贴近普通大众，走上了一条崭新的比以往任何时候都大胆的道路。

1948年母亲去世后，我荣幸地被邀请取代她在董事会中的位置。我有点儿为这个职位的责任以及自己缺乏准备而感到胆怯。1932年，当我离家去哈佛大学的时候，除了偶尔参观展览以外，我与博物馆几乎没有什么直接联系。此外，我意识到自己加入的是哥哥担任强有力总裁的董事会，知道自己最好先“学本事”，然后再积极参与现代艺术博物馆事务。

我当时感兴趣的是第54大街上尚未完工的花园。那里是我儿时的家，父亲在20世纪30年代后期与母亲一起搬去公园大道的公寓时决定将其拆除。1949年，我提供了“雕塑花园”的设计和建造资金。应我的要求，菲利普·约翰逊——当时他的建筑才华已经远近闻名——同意接受委托。该花园很快就成了现代艺术博物馆的一个最受人喜爱的景观。这是我开始积极参与博物馆事务的一个愉快的途径。

在红衣男士的包围之中

在现代艺术博物馆“学本事”的一部分是提高我自己的艺术修养和理解力。我和佩吉幸运地遇到了艾尔弗雷德·巴尔这个好老师。

我是通过母亲认识艾尔弗雷德的。他对鸟类学的兴趣和我对昆虫学的兴趣在自然史世界里为我们找到了共同点。我加入现代艺术博物馆的董事会以后，他成了我和佩吉的好朋友，成了我们与母亲的博物馆之间的桥梁。虽然多年来有许多人在我们收藏画作方面帮助过我们，但艾尔弗雷德对我们的影响最大。

刚结婚的时候，我的收入非常有限，因此我在购买艺术品方面的能力也很有限。我们用手边仅有的那些钱买了少量的画作，作为墙上的饰物。挂在我们第一个家里的所有作品几乎都是母亲的馈赠，包括几幅阿瑟·B·戴维斯的法国和意大利风景水彩画，是母亲在这位画家职业生涯的早期发现的。母亲还给了我们一幅乔治·英尼斯的漂亮的大型风景画，我们十分珍爱。不过，我们的大部分墙上挂的是版画：哈得孙河的整幅版画；约翰·詹姆斯·奥杜邦的几幅版画，尽管没有一幅是他的重要作品；柯瑞尔和艾夫斯的一些并非很有代表性的佳作，我们放在了不十分显眼的位置。母亲去世以后，我们从她那得到了日本大师安藤广重的一些版画，以及奥诺雷·杜米埃的一套黑白版画。

我们买的第一幅重要画作是一个年轻而英俊的绅士肖像画，被认为是托马斯·萨利的作品（后来被证明是赝品）。1946年，我们为它花了一万美元，这在当时对于我们来说是一大笔钱。我们非常喜欢那幅画，许多年来一直挂在纽约家里的客厅壁炉架上面。由于价格合理，我们大约同时还买了一些小的18世纪英国肖像画，其中两幅是身穿鲜红外衣的男士，一幅是个女孩，似乎——但不确定——是托马斯·庚斯博罗的作品。至少，那些画填补了我们墙上的空白，而且我们觉得很协调。

我加入博物馆董事会后不久，我们邀请艾尔弗雷德和他的妻子玛格来参观我们在曼哈顿东区的新房子。我们在喝茶的时候，玛格环顾客厅，显然对于在她眼里平庸至极的画作感到很失望。“你们怎么能容忍自己被那么多穿着红衣服的小人包围着？”我和佩吉对她的唐突感到

十分震惊，也很是不悦，但静心一想，也不得不承认我们墙上挂的艺术品不是品位很高的那种。我们当场决定，在我们购买的时候，要更加注重质量，尽管我们根本买不起什么大作。在这方面，我们常常征求艾尔弗雷德的意见。

在十多年的时间里，艾尔弗雷德向我们推荐了一些高质量作品。我和佩吉迷上了法国印象派和后印象派。我们在艾尔弗雷德的指导下购买的第一件主要作品是皮埃尔·勃纳尔的花卉画，接着买的是马蒂斯的一幅静物。1951年，我们用5万美元买了雷诺阿的惊人裸体作品《镜中的加布里埃尔》。那是我们的第一幅重要印象派作品，也是当时最贵的。我们骄傲地将它挂在纽约市家里的客厅中，虽然佩吉的一些保守亲戚非常反感如此醒目地展示一个裸体妇女！

艾尔弗雷德把我们介绍给了几个经销商，我们从他们那里购买印象派作品，包括萨姆·萨尔兹、贾斯廷·萨恩霍泽和洛杉矶的达尔泽尔·哈特菲尔德。我们还成了威德斯登和诺德勒画廊的常客。

1955年，艾尔弗雷德听说法国经销商保罗·罗森堡获得了A·切斯特·贝蒂夫人收集的大部分印象派作品——据说是英国最好的作品。在其珍藏品中，有塞尚的《穿红背心的男孩》（Boy with a Red Vest）。艾尔弗雷德认为那是塞尚的杰作之一，急切希望能为现代艺术博物馆获得那件作品。由于博物馆没有购买该作品的资金，艾尔弗雷德向我们提议：如果我们愿意买下该作品并将它留在博物馆，他就请罗森堡优先让我们欣赏全部收藏品。我们接受了他的提议，最后不仅买了塞尚的作品，还买了修拉的《格朗康的锚地》（The Roadstead at Grandcamp）和马奈的杰出静物画《奶油蛋卷》（La Brioche）。贝蒂的收藏品质量实在是上乘，假如我们掏得起钱的话，我们会高高兴兴地买下全部画作。我们所买下的那3件属于我们的收藏品中最优秀的作品。[注]

认真的收藏家

第二年，我们买了两幅莫奈的《睡莲》。莫奈的后期作品在当时被认为是劣作，但艾尔弗雷德·巴尔极力怂恿我们买下来。

莫奈在后期创作的壁画般大小的大型风景画——勾画的是他在塞纳河支流旁吉维尼的家附近自己修建的池塘水面上漂浮的莎草、芦苇和莲花，最初在批评家们的眼里，这幅画不如他早期对火车站、干草垛和其他常见场景的具象派描绘。莫奈在开始他的吉维尼《睡莲》最后的画作系列时，已是七十四五岁高龄，几乎已经双目失明了。工作的时候，他把画笔绑在长棍的一端。巨大的画布——有些长达20多英尺——几乎是一种抽象设计。1925年，当作品展出的时候，遭到了一致否定。在莫奈的朋友、“老虎总理”乔治·克莱孟梭的干预下，莫奈才没有将作品销毁。多年来，这些画作被锁在吉维尼的一个谷仓里，早已被人们遗忘。

20世纪50年代初期，迈克尔·莫奈将父亲的30幅吉维尼作品卖给了巴黎经销商凯希亚·格兰诺夫夫人。艾尔弗雷德·巴尔看到了那些作品，意识到了大多数艺术历史学家所忽略的内容：莫奈在现代艺术中对抽象的预期。莫奈的后期作品与纽约抽象表现主义流派——其典型代表是波洛克、罗思科和德库宁——具有排山倒海之势的油画之间的关联性对于艾尔弗雷德来说极富启发性。1955年，艾尔弗雷德用西蒙·古根海姆太太提供的资金买下了一幅大型《睡莲》，并将它展示在现代艺术博物馆的显著位置。批评家们不久就将莫奈最后的吉维尼作品重新描绘成艺术历史上一种卓越的进步。

我和佩吉在现代艺术博物馆看到并欣赏过那幅画。1956年6月，在我们前往巴黎之前，艾尔弗雷德告诉我们，凯希亚·格兰诺夫还有几幅《睡莲》，鼓励我们去看看她的画廊。我们一走进画廊，立刻被其中的一幅迷住了——白色的莲花在湛蓝的水面上漂浮着。我们当场就

买下了这一幅和另外一幅画。1961年，我们在纽约的威德斯登画廊买下了第三幅。虽然那些画对于我们家的大多数墙壁来说都太大了，但我们最后还是在哈得孙松屋的楼梯口找到了一个绝好的地方，将3幅画都挂了起来。

这时，我和佩吉已经完全投身于激动人心的收藏领域。在后来的30年里，我们继续扩大我们收藏的范围，提高收藏的质量。

1959年年底，我们应斯戴佛罗和尤金妮亚·尼亚高的邀请，登上他们的三桅纵帆船“克里奥耳”，参加穿越爱琴海的一周航海。斯戴佛罗是世界大型运输船队之一的主人。他与另外几个希腊大亨一起——其中有杰奎琳·肯尼迪的未婚夫亚里士多德·奥纳希斯——主宰着全球的海运业。被普遍认为是全世界最大的富翁之一的斯戴佛罗在世界各地都有住所，在英国有个纯种马马厩，收藏了大量的现代艺术品。我在6年前遇见斯戴佛罗——当时他来到大通总部参加一个商务会谈，发现他是个极其精明能干的商人，早就开始扩张他的公司帝国。佩吉认为他机敏诙谐，虽然她不赏识他那粗鄙的生活方式。尽管我与斯戴佛罗没有什么共同之处，但我们发展了良好的个人关系，在美国的许多房地产交易中成了商务伙伴，包括购买洛克菲勒中心。

我们在匹兹堡的朋友杰克和德鲁·海因茨也参加了1959年的那次航海，另外还有我们第一次遇见的汉斯·海因里希（海因尼）和菲奥纳·蒂森–伯纳米萨。海因尼的祖父是大名鼎鼎的奥古斯特·蒂森，“德国的洛克菲勒”、多年来全世界最大的采矿与钢铁王国联合钢铁公司的创始人。那次航海让我明了一个事实：我们都对艺术感兴趣。

1960年5月，我和佩吉与斯戴佛罗和尤金妮亚·尼亚高在他们位于左岸的家里（那是拿破仑为他的情人塔宁夫人修建的）共进晚餐。然后，我们都飞到卢加诺跟蒂森夫妇一起度周末。海因尼的父亲海因里希全身心投入到了艺术领域而不是家族的生意，而且他收集的文艺复兴时期艺术品藏量之大在全世界也是屈指可数的。关于他的收藏，我

们听到过许多传闻，但从来没有亲眼见过。我们来到海因尼的菲福利特别墅时，着实吃了一惊。海因尼大大增加了他父亲的收藏量，不仅增添了传统巨作，而且还收集了20世纪艺术家的一些精品。那是我们所见过的最多的、最漂亮的私人收藏。

在卢加诺的时候，海因尼告诉我们，斯图加特将举办一场20世纪艺术品拍卖会。斯戴佛罗说服我们大家坐他的飞机去那里看看拍卖的作品。我和佩吉也去了，主要是为了跟我们那些大胆的朋友们一起尽兴。到了那里以后，我们看到了一些自己喜欢的作品，并大胆地投了几个标。回到纽约以后，我们惊喜地得知，我们买到了一幅克勒的油画，格罗茨、莱昂内尔·芬宁格、诺尔德、弗拉曼克和康定斯基的一些水彩画，珂勒惠支的一件雕塑。这些作品在我们之前的收藏品中都没有代表作。

介入现代艺术博物馆

1958年，在我担任了相对清闲的董事职务10年以后，当内尔森辞去董事长职务以便竞选纽约市市长时，我突然发现自己被推到了现代艺术博物馆事务的中心。我的嫂子布兰切特是取代他的合理人选，因为她作为受托人已经在扮演关键角色。可是，我哥哥约翰对现代艺术的看法与父亲十分相似，反对她继任。因此，我有些犹豫地同意临时担任董事长。幸运的是，布兰切特战胜了约翰的阻挠，在我负责董事会大约6个月以后经董事会推选接替了我的职位。

1962年，我被推选担任现代艺术博物馆的全职董事长。尽管我在大通肩负繁重的职责，但我感觉自己能够接受，因为董事长职务主要是个名义，而总裁是高级受托人职位。我还知道，博物馆的运作是由能干的勒内·德哈农科尔特负责。但是，勒内在1968年退休了，总裁伊

莱扎·帕金森暗示她也想放弃自己的职位。现代艺术博物馆需要一个新的高级管理班子，而作为董事长，我不得不负责寻找替代人选。

我相信，现代艺术博物馆需要一个拥有商务经验，同时具备出色艺术才能的总裁。威廉·佩利是最佳人选。作为从20世纪30年代开始就担任受托人职位的比尔（威廉的昵称）收集了大量现代艺术作品，而作为CBS的创始人和董事长，他还是通信领域的一个发明家。但是，他是否会接受这个职位还不得而知。这对现代艺术博物馆来说是个天赐良机，甚至对比尔也是如此，因为后来的4年被证明是博物馆历史上最动荡不安的时期。

波涛暗涌

20世纪60年代后期，现代艺术博物馆在经过40年的经营后，已经成为美国现代艺术的城堡、圣地和主要实验场地。参观人数和会员人数逐年大幅度上升。我们收集的领域广泛的油画、版画、素描、雕塑、影片和现代艺术的其他作品——包括挂在四层椽子上的一架直升飞机——数量也大大增加。现代艺术博物馆的员工在全美和世界各地都举办过展览。而且我们刚刚完成自20世纪30年代后期以来的第一次扩建，增建了东楼，并于1964年将原来的惠特尼美术馆合并到了我们的新西楼。这些都是积极可取的一面。

但是，在这风平浪静的表象背后，有两个重要的问题威胁着我们这个机构：资金和管理。反复出现的经营赤字每年接近100万美元，而且越来越严重。我们的30周年募捐活动筹措了2 560万美元，可是每年的赤字很快就动用了这笔储备资金。此外，财务委员会曾经投资于当时时髦的投机型高科技股票，结果一败涂地，损失了我们可怜的捐款的1/3。

我们的经济问题由于不良的管理结构而变得愈加严重。造成这一现象的原因是实施了一种放权系统，即每个部门在展览、收购和活动方面都有自己相当大的自主权。另外，具有影响力的受托人都与自己拥有特殊利益的部门负责人建立了联盟关系，成了这些部门坚强的后盾和经济保证。由于谁也不愿意与重要的受托人作对，展览和收购活动常常在脱离总体政策原则、违背博物馆窘迫经济条件的前提下获得批准。我们没有机构层面的预算程序，部门负责人和展览策划人很少把成本充分考虑在内，他们都觉得受托人会想方设法解决财务问题。

这种非商务化程序显示了一个更深层次的问题：在现代艺术博物馆永久性收藏品的构成以及我们的收藏活动的未来方向方面缺乏统一意见。有些受托人积极倡导继续收集正在兴起的当代艺术家的作品，同时小心剔除不那么出色的品种，以便为新的收购活动提供资金。还有许多人则倾向于将收藏品局限在现代主义的“黄金时代”，即从19世纪80年代后印象派刚刚出现时期到20世纪50年代纽约流派出现之时。我支持在收购活动中的“创新精神”阵营，也就是母亲和她的合作人们最初定义的那样，不将收藏品局限于某个特定时期，而是继续寻找、购买、展出先锋派艺术。我和比尔·佩利都认为，这个方向要求加强我们的资金筹措能力，并解决我们在财务和行政方面的问题。在我们进入20世纪最后25年的时候，这是现代艺术博物馆面临的主要挑战。

管理层的波动

我们的第一个任务是要找到代替勒内·德哈农科尔特的合适人选。在将近20年的时间里，勒内一直是一个支柱，一个娴熟的外交家，能够协调他手下才华横溢但性情暴躁的各部门负责人。他还有办法利用艾尔弗雷德·巴尔在开发博物馆永久性收藏方面的才能，同时又免除了他不很在行的管理方面的职责。勒内还尤其擅长与各个受托人打交

道，为了博物馆的利益而融合他们各自的能力和利益。但是，回想起来，勒内创建的管理结构过于依赖他自己的个人能力。由于他没有下放过足够的权力，因此在他退休之后，这个结构开始崩溃了。

我们选的勒内的接班人贝茨·劳里是位深受人们尊敬的艺术历史学家。他似乎是个理想的人选，可他的“蜜月”却好景不长。贝茨担任主任后不久就宣布要担任油画与雕塑部的负责人。这是现代艺术博物馆中最重要的部门职位，其本身就是个全职位置。其他部分负责人视之为抓权，觉得自己的部门将来不会受到重视。贝茨还坚持要求我们为他提供“适当”的住房，这样他就能代表博物馆款待宾客。此举疏远了受托人。但是，在我们满足了他的要求之后，他又拒绝款待客人，因为他说那是他的家！他重新装修了他在博物馆的办公室，却没有征得董事会批准该项费用。比尔·佩利看到账单后勃然大怒，当场开除了贝茨——当时他刚刚上任10个月。比尔的单方面行动惹恼了许多人，但我觉得在那种情形下，这样做是有必要的，虽然我们没有了主任。

直到一年以后，我们的招聘委员会才提议让约翰·海托华担任主任。作为纽约州艺术委员会的执行主任，约翰在整个纽约州都获得了对艺术的强大财务支持，被人们认为是懂得最终结果重要性的人。更重要的是，约翰不是一名艺术历史学家，因此，他与贝茨·劳里不同，对博物馆的部门负责人们不构成威胁。约翰激情满怀地来到博物馆，而我们起初对他的任职也感到很乐观。

不久，约翰就遇到了麻烦。他认为博物馆都有义务帮助社会解决问题。由于越南是当时的一个主要社会问题，因此约翰觉得现代艺术博物馆应当加入全国性的辩论。没过多久，博物馆的大厅就好像变成了一个反战抗议总部。他允许书店出售有关臭名昭著的“美莱大屠杀”的招贴画，图片说明是“还有婴儿……”，底部用粗体字母醒目地印着“现代艺术博物馆”。当尼克松对柬埔寨的入侵激发了全美大学校园

里的普遍骚乱时，海托华降低了博物馆的门票价格，连续不断地放映反战影片，并允许现代艺术博物馆的员工站在外面散发反战传单。

接着，是1970年夏季声名狼藉的“信息”展览。约翰在博物馆的外面插了一杆黑旗。在里面，参观博物馆的人们被要求回答一个问题：“洛克菲勒州长没有谴责尼克松总统的印度支那政策这一事实会不会成为你在11月份不投他的票的一个理由？”他们还被邀请“拨打一个革命者的电话”，收听黑豹博比·西尔和易比士杰里·鲁宾鼓动大家采取行动的录音信息。为了迎合“性革命”，博物馆准备了细麻布隔断，以便一对对男女在里面嬉笑胡闹。实在叫人瞠目！

约翰有权发表自己的观点，但他没有权力将博物馆变成反战活动和性革命的一个论坛。在回答这种展示的艺术的有效性问题时，约翰回答说：“有许多东西分别、一起影响着我的生存：战争、胡佛(注)、权势集团、洛克菲勒家族、国防部。”他接着说，“艺术家们决意与豢养他们的权势作斗争，尤其是在艺术的正直在晚上得到尊重而在白天却被抛在一边的时候。”我觉得他的讲话对我个人是种侮辱，其他受托人也有同感。

1971年，当现代艺术博物馆的专业人员和部门负责人员举行罢工的时候，约翰立刻答应他们成立工会的要求。由于员工队伍人心涣散，捐助资金枯竭，受托人们公开抗议，在我的全力支持下，比尔·佩利于1972年年初开除了约翰·海托华。

两次寻找外部候选人都遭遇了失败以后，我们把目光转向现代艺术博物馆内部。最强大的候选人是艺术家克莱斯的兄弟理查德·奥尔登伯格。迪克（理查德的昵称）曾经成功地管理过出版部，甚至曾因数年产生微利而创造了纪录！迪克在艺术方面的知识渊博，为人冷静、品位高雅，看起来是个合适的人选，能够引导博物馆走向新的航线。

1972年，他被任命为主任，并在后来的22年时间里领导现代艺术博物馆取得了相当大的成功。

购买斯泰因收藏品

1968年，格特鲁德·斯泰因（Gertrude Stein）的一些著名收藏品的突然问世引起了艺术界的广泛注意。

斯泰因是一名先锋派美国作家，曾在巴黎住过许多年，许多作家和艺术家经常光顾他主持的沙龙，包括毕加索、马蒂斯和布拉克。斯泰因和她的兄弟利奥是20世纪初期立体派和其他极端艺术形式作品的首批收藏家。他们开始收集的时候，这些艺术家大多数都没有名气、无人赏识，而且常常是穷困潦倒。到了20世纪30年代，他们已经收集了相当数量的作品，并在斯泰因小姐的巴黎公寓里展示。1946年，她去世的时候，将自己收藏品的一部分——共47件作品，包括毕加索的38件、格里斯的9件——留给了她的3个侄孙子、侄孙女，但她的老朋友艾丽斯·B·托克拉斯享有终身权益。

1967年，托克拉斯小姐去世后，斯泰因的继承人们决定将收藏品出售。当时在现代艺术博物馆负责版画和素描部的威廉·利伯曼听说，如果我们的报价有竞争力，他们将很乐意看到收藏品归我们的博物馆所有；否则，报价最高的买主将获得这些作品。问题是，现代艺术博物馆正处于赤字经营、常年缺乏收购资金的境地，没有可用资金用于购买这些藏品。

我觉得这个机会实在太好了，不容我们错过，于是我组成了一个辛迪加来购买这些作品。参加这个辛迪加的有我哥哥内尔森、威廉·A·M·伯登、拉扎兄弟公司的高级合伙人安德鲁·迈耶、比尔·佩利和《纽约先驱论坛报》的出版商约翰·海·惠特尼（乔克）。[注] 我们6个

人同意各自的出资金额相同。当伯登退出以后，我主动承担了他的那一笔钱。

现代艺术博物馆的部门负责人们并非对斯泰因的所有收藏品都感兴趣，但他们很希望获得毕加索的6幅画，以填补博物馆收藏品的一个空白。辛迪加的成员们事先达成一致意见，这6件作品要么直接送进博物馆，要么由获得这些作品的人以遗嘱的形式将作品送给博物馆。

为了确定我们向斯泰因继承人们报价的金额，我们请德高望重的艺术经销商尤金·索评估一下全部收藏品。尤金预计的价值为680万美元——这个价格斯泰因的继承人接受了。我们还请尤金评估一下每一件作品，这样我们就能在6个人当中平均分配了。尤金给出了价格：最重要的毕加索作品75万美元，格里斯比较小的那一幅只有2 000美元。

1968年12月14日下午，辛迪加的成员们集中到现代艺术博物馆的惠特尼楼进行最后分配。画作已经沿着墙壁放好，形成了一幅绚丽动人的景象。根据数年前分配露西姨妈财产时的经验，我提出了大家一致认可的程序：我们将6个号码放进一顶旧毡帽里，大家轮流摸号。我最后一个摸号——吉星高照，剩下的是1号和3号。接着，我们每人轮流挑选作品，直到我们达到了各自投入的110万美元金额（我是双份）或者选够了自己想要的数量。

我和佩吉挑的是毕加索的《持花篮的女孩》(注)（Girl with a Basket of Flowers）——我事后得知，除了内尔森以外，那是所有人的第一选择。接着，比尔·佩利挑选了毕加索同时期的一幅类似的粉红裸体画，这样我们就可以决定我们的第二个选择：毕加索的《水库》（这是他第一批分析性立体流派作品之一，因此具有相当大的历史意义）。在我宣布了我们的选择以后，我立刻看到内尔森脸上的惊恐神情。最后，我和佩吉拿到了8件毕加索的作品、两件格里斯的作品，总

价210万美元。酷爱毕加索作品的内尔森选择了这位西班牙大师的12件作品，有些是杰作，但有几件比较小，也逊色一些。乔克和安德鲁选择得很不错，但很有限。比尔·佩利只选了两件，都是毕加索的大作。有5件格里斯的作品和7件毕加索的作品无人挑选，后来被卖出，这样我们就能收回各自原始投资的一部分。㊟

我们在20世纪50年代和60年代购买的画作从此代表了我一直希望在自己的收藏品中保持的质量和审美的标准。我们最早购买的一些作品如今的标价已经是我们当初支付价格的100倍以上，反映了这些作品的高质量，以及从80年代开始直至今天仍兴旺的艺术品市场。虽然我们从来没有从投资的角度考虑来购买画作，但我们的艺术收藏品已经成为我最有价值的资产之一，占了我个人财富的很大一个比例。

现代艺术博物馆的扩建

博物馆自1939年开张以来的主要问题，一直是如何满足迅速增加的永久收藏品问题。其结果是，自1939年以来的主要扩建工作都很复杂、很昂贵，也很有争议。我参与了所有的扩建工程。

到了1960年，博物馆已经彻底挤满了它那栋5层艺术装饰楼。参观人数已经直线上升，而收藏的物件数量已经从不足3 000件增加到了18 000多件，其中的大部分不得不存放在租赁的库房里，因为第53大街已经没有空间了。博物馆的员工工作环境拥挤不堪，为了争取展览面积不得不相互打得头破血流。于是，我们发动了一场筹资2 500万美元的活动，其中的一半将用于在现有楼房旁增建一个侧翼。

洛克菲勒家族是那场活动的主要捐献人。我捐献了160万美元，并同内尔森一起说服洛克菲勒兄弟基金会援助了600万美元，以确保活动的成功。最重要的是，在我的请求下，我的姑姑阿尔塔·普伦蒂斯

——父亲唯一的一个大半辈子住在现代艺术博物馆东面第53大街那两间褐砂石房屋的姐姐——同意将自己的房子送给博物馆，这样扩建工作才有可能完成。当时负责现代艺术博物馆建筑部的菲利普·约翰逊设计了新东楼，并于1964年春天投入使用。

在我们的东楼破土动工的同时，我们买下的惠特尼博物馆的大楼也正向北扩建——该博物馆正在迁往上东区的新总部。作为董事长，我主持会议达成了一致决议，买下该房产，并另外拨款70万美元用于支付将楼宇融合在一起的部分费用。这些都是相当简单、直接的项目。后来的扩建却绝对复杂得多，也昂贵得多。

博物馆大厦

到了20世纪70年代中期，我们所增加的面积已经随着收藏品的快速增多和我们教育项目的发展而全部被占用。虽然还需要进一步扩建，却没有价格合理的毗邻土地可用，而我们的财务状况已是糟糕透顶。如果还要扩建，至少可以说十分困难。

对于一个银行家来说，现代艺术博物馆的收支平衡表简直不堪入目。1974年的经营赤字为150万美元，是我们连续第9年亏损。先前筹资活动中筹措的资金正用于填补赤字，而我们的捐资金额从5年前的将近2 400万美元的高点减少到了1 500万美元。我自己在那些年的捐款只好主要用于弥补年度亏空。

筹款的前景是灰暗的。顾问们告诉我们，我们从前最强大的支持者——大型基金会和公司——已经将自己的资源从艺术转移到紧迫的“城市危机”上了。顾问们同样怀疑我们是否有能力从受托人和博物馆的好朋友那里募集新的资金。在这种情况下，大多数受托人认为，最好的办法是“学会自己养活自己”。这就意味着至少要大幅度压缩当

代艺术的收购工作。虽然我同意我们必须弄清我们的财务形势，但如果不能更新永久性收藏品，那么我们的问题只能变得更加严重，而不是得到解决。我当时认为——我现在也这么认为——如果收藏品不继续增多，那么现代艺术博物馆就无法赢得公众的青睐，就会停滞不前，并最终萎缩。我们最多成为20世纪的弗里克家族博物馆：一个美艳绝伦的地方，但却是昙花一现。

鉴于顾问们对我们资金筹措能力的悲观预测，我们显然不得不摸索其他方法来解决我们的资金和占地面积问题。我们在创造性的“大厦”项目中找到了这种方法。在下曼哈顿项目中曾经与我合作过的建筑师理查德·温斯坦想出一个办法：将现代艺术博物馆在第53大街拥有的房产组合在一起，连同博物馆本身上方的“空中权利”卖给某个开发商，让他建造自己的住宅或商业大楼。出售空中权利（即大楼规划高度中没有使用的部分）而允许在附近建造更高的楼宇在《1915年区域规划法》开始实施以后已经成了纽约的常见做法。但是，几乎没有什么非营利机构需要利用该法规。

但是，我们必须小心行事，因为我们必须获得最大的经济回报，同时不至于破坏我们的免税地位，不会影响我们将来进一步扩建的能力。出售空中权利和开发权利，可以为我们提供急需的捐款资金，但仅靠这一点还不足以支付扩建的成本。我们的律师想出了一个天才计划：创建纽约市文化资源信托机构这样一个纽约州机构，可以拥有房产、可以贷款、可以收税并用收取的税收来维持私营文化机构。信托机构可以发行免税债券用于大楼的建设，这一点是关键，因为它能为我们提供低成本的项目融资。信托机构将从新大楼的业主们那里收取相应的财产税，用于摊销债券，并在扣除费用和其他成本之后将每年的剩余资金交给博物馆。

在受托人批准了该项目之后，我们找到了市长埃德·科克。正处于财政危机中的市长高兴地支持了我们的想法。州议员罗伊·古德曼为我

们在纽约州提出议案。经过我和其他受托人两天的紧张游说之后，众议院终于批准了我们的项目。纽约州参议院的多数党领袖沃伦·安德森尤其热心地帮助我们的项目获得了参议院的批准，休·凯里州长签字准许创建该信托机构。

1979年，博物馆将其房产和开发权以1 700万美元的总价转让给了信托机构，而信托机构又将房产和权利以同样的价格卖给了为该项目而专门成立的私人公司——博物馆大厦公司。在若干年里，该信托机构将摊销博物馆的新扩建项目的成本，而博物馆则反过来从信托机构那里租用大楼，租金为每年一美元，为期99年。

耶鲁建筑学院院长西泽·佩利设计了这座1984年开业的大楼。大厦线条分明的现代风格与周边环境非常搭调。该项目让我们的展览区域扩大了一倍多，第一次提供了宽敞的内部空间，可以展览大型当代作品。下面的6层楼——也用做工作室、教室和办公室——偎依在优雅别致的44层住宅塔楼底下。身处博物馆内，人们完全不会想到上面有一座高楼。

博物馆大厦是一种创造性的解决方案，用一种有效的合伙关系将政府、私营部门和慈善机构联系在了一起，造福了博物馆，也造福了广大公众。

领导人的更替

在20世纪70年代的大部分时间里，包括进入80年代以后，布兰切特、比尔·佩利和迪克·奥尔登伯格一直负责指导现代艺术博物馆的扩建、改进博物馆的活动、增添博物馆已经非常出色的艺术收藏。不幸的是，1985年年初，比尔因病不得不离开董事长的位置，由布兰切特执掌董事会。可是，布兰切特自己也在与早老性痴呆症作斗争，仅仅

几年后也被迫提前退休。由于没有替代布兰切特的现成人选，董事会于1987年第三次请我担任董事长。尽管我已经身陷洛克菲勒中心、美洲学会和纽约市合伙关系组织的工作，我还是答应了。

需要做的工作有很多。1986年一次外部调研得出的结论是，我们需要解决3个关键问题：董事会的构成、混乱不堪的管理体系和对额外面积的常年需求。

关于董事会的问题是显而易见的：我们都太老了。现代艺术博物馆没有规定受托人的法定退休年龄。1991年，40名受托人中有9个——包括我在内——已经75岁或者超过75岁，还有一些人的岁数也不相上下。虽然我们许多人都一直非常慷慨、卓有成效，但我们必须为下一代人腾出位置。我们的解决办法是设立一个新的职位，即“终身受托人”：有能力主持各个委员会、参加董事会会议并参与讨论，但没有表决权。虽然这个提议的合理性不容置疑，实施起来却必须小心谨慎，以免激怒博物馆忠心耿耿的支持者。我答应负责说服他人接受这个计划。我拜访了每一个人，他们都很潇洒，表示理解并接受了我的建议，尽管可能并非欢天喜地，但没有出现有些人原来担心的负面后果。在随后那些年里加入董事会的有索尼公司董事长盛田昭夫的夫人、来自委内瑞拉的艺术赞助人帕特里夏·费尔普斯·德西斯内罗斯和颇有势力的洛杉矶传媒与娱乐经理人迈克尔·奥维兹。

我们在管理结构重组方面也取得了重大进展。迪克·奥尔登伯格作为主任，工作做得一直令人称道，但这个职位在工作范围和复杂性方面都增加了。如果在没人提供协助的情况下期望迪克负责所有工作是不现实的。

起初，我们设置了一个新职位——带薪总裁——来分担主任的一些行政职责。经过一年多的认真搜寻之后，很显然，具备我们所寻找的素质的人不会愿意与已经在位20多年的主任分享权力。1993年秋天，就在我计划退出董事长位置的前夕，迪克宣布他打算于来年6月退

休。他的决定使我们可以去寻找担任现代艺术博物馆唯一首席执行官的人选。

在相对较短的时间里，我们找到了一个理想的候选人。40岁的格伦·劳里是威廉姆斯学院的毕业生，获得过哈佛大学伊斯兰艺术专业的博士学位。他曾在史密森学院工作，担任过加拿大多伦多安大略美术馆的主任。由于格伦的专业是艺术历史中一个很独特的领域，因此他对现代艺术博物馆的部门负责人不构成威胁。格伦聪颖机智、圆滑老练、精力充沛，是个天生的领导人。

最后一个问题——确定扩建的地点和方式以及扩建的融资问题——解决起来却需要多得多的时间。1984年博物馆大厦开张后不过几年时间，现代艺术博物馆再一次面临面积不够用的情形。我们的永久性收藏品——包括将近13 000部影片、几十辆经典汽车、大量超大尺寸的现代雕塑作品，以及我们拥有的大量油画、版画、素描和记录20世纪生活的其他物品——如今总数已经超过了100万件。每年来参观现代艺术博物馆的人超过了100万，针对排长队和场馆拥挤的投诉也已是家常便饭。很显然，我们需要扩大，但我们在第53大街的邻居——圣托马斯新教圣公会——却不考虑出售，而西面第54大街多塞特饭店的所有人又提出了我们承受不了的价格。

我们的其他选择——将博物馆搬迁到某个新址、收购某个附属设施、往曼哈顿基岩深处挖掘更多的储藏和展览面积——都因为种种原因被否决了。当我于1993年卸任董事长一职的时候，我们还是没能解决这个问题。不过，我的接班人们解决了。

现代艺术博物馆总裁、全美当代艺术主要收藏家之一阿格尼丝·冈德与雅诗兰黛化妆品公司董事长罗纳德·S·劳德领导了这项工作。1996年，在经过3年的谈判之后，我们终于说服多塞特饭店的所有人——戈德曼家族将他们的房产卖给我们。多塞特饭店的场地毫无疑问是现代艺术博物馆面积问题的最佳解决办法。虽然5 000万美元的标价非常

高，但现代艺术博物馆的董事会很快得出结论，我们无法拒绝。这很可能是董事会有史以来作出的最重要的决定。

“世界最佳现代艺术博物馆”

1996年年初，有了格伦·劳里负责领导博物馆，而且多塞特饭店的场地也已经买下，我们便转向另一个艰巨任务：制订新博物馆的开发计划并筹措必要的建造资金。虽然此时我只是个荣誉董事长，阿格尼丝·冈德和罗纳德·劳德还是鼓励我在资金筹措这个重要任务中发挥积极作用。

我们预计土地和建设成本为4.5亿美元，并估计另外需要2亿美元捐资用于新的活动和经营。这是一个雄心勃勃的目标。筹款活动能否成功，在很大程度上取决于我们是否有能力在一开始就筹措到大笔资金，而其中的大部分资金必须来自我们自己的董事会。我同意出资1 500万美元，并说服罗纳德·劳德、锡德·巴斯和阿格尼丝·冈德带头捐款。于是，我们用手边的5 500万美元开始了募捐活动。

为了保持这种早期的势头，我建议我们设立一个新的捐款种类：21世纪现代艺术博物馆创始人机构。凡希望加入该机构的人，必须至少捐款500万美元。这是一个大胆的战略，但自从该活动于1998年年初启动以来不到两年的时间，已经有个人和公司承诺或者捐献了至少这个数额的钱，算起来有33笔。

处于该活动中心的我们知道，没有公众的大力支持，“新”现代艺术博物馆就需要更长的时间才能够建造。由于现代艺术博物馆对纽约市的经济产生了积极的影响——如今，我们每年都能吸引将近200万游客，其中有许多人在纽约市的饭店住宿、在纽约市的餐馆就餐，我们找到了鲁道夫·吉乌利亚尼市长，要求市里出资6 500万美元。市长

的反应很热情。在与市政厅进行了短暂而激烈的论争之后，这些资金进入了市里的资本预算。

在筹措资金方面有了这样出色的开端之后，我们开始了国际设计招标，吸引了100多个投标方案，最后选择了著名的日本建筑师谷口由尾。他的设计几乎能让现代艺术博物馆的展览面积增加一倍，提供了更宽敞、更灵活的展厅，用于举办当代艺术展览和临时展览。此外，博物馆现在有了一个大型教育研究中心、一座新的管理综合楼、一个新的影院，以及一个激动人心的休息大厅，可以俯瞰我们那可爱的阿比·奥尔德里奇·洛克菲勒雕塑花园。总体来说，博物馆增加的面积超过了25万平方英尺，博物馆的设置将进行重大改变，成为一个创造性的大学式综合建筑。在我看来，该设计表现了现代艺术博物馆激动人心的未来，同时忠实地保留了我们的重要历史。

2000年秋天，我们手里拿着4.6亿多美元，拆除了多塞特饭店，准备建造“世界最佳现代艺术博物馆”。

新博物馆的建设并没有解决现代艺术与当代艺术之间的争论。这种争论至今仍在现代艺术博物馆内外激烈展开。虽然我一直支持这样一种观点，即博物馆必须持续不断地为新兴的艺术表现形式敞开大门，但我常常为每过几个月就出现的新艺术表现形式的怪异倾向和煽动内容而感到惊讶，甚至是愤慨和反感。比如，我第一次参观PSI当代艺术中心——那是现代艺术博物馆的当代艺术中心——就发现许多展品令人困惑不已。怪异的影像、扭曲丑陋的油画、涂画和变态的照片占据了展厅和墙壁。相比之下，20世纪60年代在大通银行引起轩然大波的“汽车保险杠”雕塑却显得那么温顺、那么幼稚。

参观结束时，我感到如释重负，然后回到了我那舒适的家，回到祥和的塞尚、西涅克和德兰的作品面前。但是，当我看着这些作品的时候，我想起这些艺术家也曾一度是革命的艺术先锋派人物，而他们的革命热情常常并不局限于他们的调色板。他们拥有众人难以接受的

视野，在他们的社会急流中挣扎着，并坚持认为他们的设想和方法与他们的先辈一样正当可取。他们也曾如此被当时的社会所唾弃，他们的作品也曾被贬为毫无意义、丑陋怪异、没有美感。他们“创造”了现代艺术，改变了人们看待世界的方式。也许，就像新印象主义和野兽派一样，最近的这一代“现代”艺术家所作的贡献超出了我的想象范围。

我知道，我母亲也会有如此的反应。

---

1. 我们的《穿红背心的男孩》是塞尚画的4件作品之一。另外3件分别存放在华盛顿的国家艺术馆、费城的巴恩斯画馆和巴黎的奥赛美术馆。

2. 1924~1972年期间美国联邦调查局局长，建立指纹档案、科学侦察犯罪实验室及联邦调查局国家学院，以反共为目标，对美国公务人员进行“忠诚调查”，招致进步舆论抨击。——译者注

3. 在此前几年，我曾经组织过一个类似的辛迪加，想购买爱德华·G·鲁滨逊的收藏品，结果被斯戴佛罗·尼亚高用更高的报价从我们手中夺走。

4. 1905年，利奥用几美元的价格从一个艺术经销商那里买下了毕加索的《持花篮的女孩》。1968年我们支付的价格将近100 万美元。写作本书时，经过重新评估，这幅画价值2 500万美元。

5. 我挑选的3件毕加索作品——《水库》、一幅1908 年立体派风景画和《吉他女郎》属于现代艺术博物馆事先确定的6 幅。我们在20 世纪70 年代中期将风景画和《吉他女郎》送给了现代艺术博物馆，但仍然保留着《水库》，直到我死以后。

第三十章　回顾洛克菲勒中心

与我们家族关联最大的建筑结构是巍然矗立在曼哈顿中央的洛克菲勒中心。

父亲在大萧条的黑暗日子里继续进行洛克菲勒中心项目的勇敢决定是他最大的遗产，也是希望和乐观主义的永久象征，令他的所有子孙都为之骄傲。事实上，自从1934年以来，洛克菲勒中心已经成为家族各种商务活动的“神经中枢”。

尽管洛克菲勒中心已经在纽约市坚如磐石地矗立了70多年，它的经济历史却惊人地波澜起伏——从最初父亲挣扎着维持该房产的生计，到60年后我的奔波协调以帮助拯救其蒙羞倒闭的命运。

这是一段奇异而难忘的历程。

信托基金

我这代人拥有的洛克菲勒中心的所有权源自父亲创建的1934年信托基金——那是父亲在大萧条期间为他的6个孩子设立的。具体地说，这些信托基金是家族财富得以维持、增多并从一代人传给另一代人的主要渠道。

在父亲设立这些信托基金的时候，我们所有人都还比较年轻，我才19岁。正如我前面所说的，父亲设立信托基金是因为几个紧迫的原

因，尽管他很担心我们在如此年轻的时候是否有能力承担巨大的财富和责任。

父亲解决这个难题的办法是，为我们每人设立可观的信托基金，但同时限制我们在30岁之前能够从中获得的收入，禁止我们在30岁之前动用信托本金。为了确保他的意愿能够得到贯彻执行，他从自己最亲密的顾问当中指定了一个5人信托委员会——他们都是他可以信赖的经验丰富的人，能为我们提供富有远见的咨询。但是，虽然受托人具有分配、扣留收入的重要权力，但他却赋予大通国民银行的信托部用本金进行投资的独家责任。

父亲意识到，随着我们长大，我们将不再有对经济指导方面的需求。为此，他在我们的信托契约里增加了一条规定，允许我们每人在30岁以后可以提取本金的一部分，只要信托委员会同意这种请求。事实上，父亲还赋予我们每人——如果我们愿意的话——提取全部本金并彻底解除信托的权力。

但是，父亲意识到信托基金的继续存在或许符合我们以及我们的子女们的最大利益。因此，他规定每份信托基金的本金自动传给我们的孩子们。

兄弟、洛克菲勒中心和信托委员会

在将近50年的时间里，我们兄弟几个与信托委员会的关系一直十分融洽，非常令人满意。事实上，在整个过程中，我们兄弟几个与我们的信托基金之间只有一次经济交易后来产生了复杂而出乎意料的结果：即洛克菲勒中心所有权的转让。

我们时不时地为了某些特殊目的要求允许我们动用信托基金，而委员会总是十分同情、反应迅速，正如父亲曾经希望的那样。每年在圣诞节的时候，受托人就邀请受益人与他们一起吃午饭。在那些愉快的场合中，大通负责基金投资的官员会汇报信托基金的财务表现状况，而我们会讨论金融市场以及可能会涉及投资政策的任何变化。随着时间的推移，信托基金的市场价值大幅度上升，基金的收益也大幅度增长。

1955年，我们的律师们告诉我们，如果我们当中有人意外死亡，那么我们在洛克菲勒中心的共有所有权就会让我们处于一种危险的境地。他们说，这样的事件可能导致我们的所有权的清算，以支付财产税。为了防止出现这种情形，他们建议我们尽快将我们在洛克菲勒中心的所有个人股份转移。

说来容易做来难，因为与哥伦比亚大学的租赁协议禁止我们在没有获得大学认可的情况下出售或者以其他形式处理掉我们的股份。当哥伦比亚大学的律师们了解了我们的困境后，他们同意允许我们出售自己的股份，但只能卖给1934年信托基金，这样就能确保我们家族继续参与洛克菲勒中心。信托委员会同意购买我们的股票，并用原来的标准石油公司的股票与我们交换。这笔交易使得我们每人获得的净收益略微超过1 200万美元。

虽然交易解决了我们各自的财产问题，却没有解决另外两个重要问题：洛克菲勒中心分割的所有权——现在，信托基金拥有大楼，哥伦比亚大学拥有土地——以及资产本身继续存在的无法流通的问题。这两个问题的解决只能等到将来再说。随着时间的推移，一个更加麻烦的问题出现了：在洛克菲勒中心的经营和命运问题上，信托委员会——而不是洛克菲勒家族——的权力更大了。起初，谁也不担心这种看起来只是所有权的变化，可是30年以后，这一变化引发了颇有争议、令人恼恨的对抗。

新董事长，新航线

1982年3月，在我从大通退休一年以后，我当上了洛克菲勒中心有限公司（Rockefeller Center, Inc., RCI）的董事长。这时的洛克菲勒中心有限公司不仅拥有原来的洛克菲勒中心，还拥有其他几处不动产。哥伦比亚大学租约所设置的限制条款限制了我们管理和扩大公司的能力。长期以来，我一直认为，如果洛克菲勒中心有限公司能够获得中心下面的土地，就能成为比我们家族价值大得多的资产。事实上，我觉得它能够成为洛克菲勒家族子孙后代的“摇钱树”，就像标准石油公司为前面3代人作出的贡献一样。那是我的未来设想。后来，我很快发现，无论是信托委员会还是我们家的其他几个成员都不认同我的观点。

内尔森从20世纪30年代初开始直至50年代中期，一直介入中心的管理。事实上，正是他带头说服父亲在1948年把房产以220万美元的价格卖给了我们。当内尔森于1958年进入政界的时候，劳伦斯接替了他的洛克菲勒中心有限公司董事长职务。在他以及他的接班人、家族办公室负责人迪克·迪尔沃思的领导下，中心成功地完成了现代化进程。劳伦斯和迪克还领导中心通过建造埃克森、时代人寿、麦克劳希尔和赛拉尼斯大楼使得中心扩展到了第6大道。

20世纪60年代房地产和股票市场的兴旺之后，随之而来的是70年代长期的经济委靡。迪克·迪尔沃思被迫采取行动，并与洛克菲勒中心有限公司的总裁和首席执行官奥尔顿·G·马歇尔一起开始了公司的多种经营，以便公司能够从其对房产的绝对依赖中解脱出来，该房产所在的城市正经历着一场房地产价值狂跌的风暴。从1975年开始，洛克菲勒中心有限公司分别收购了全美最大的商业房地产经纪公司之一库什曼–韦克菲尔德、全美最大的杂货纸袋生产商特利尼蒂纸业塑料公司、石油勘探和生产公司韦斯利能源公司和蒂什曼房地产建筑公司。他们

还成立了洛克菲勒中心电视这样一家有线电视公司，并扩大了中心在纽约市以外地区的物业开发。这些举措不久就产生了理想的效果——20世纪70年代中期的亏损变成了创纪录的经营利润：1979年利润为1 990万美元，1980年将近2 100万美元。

经过了数次徒然的努力，迪克·迪尔沃思没能成功地说服哥伦比亚大学将他们的土地卖给我们。不过，他的确通过谈判对租约进行了一些重大修订，其中最重要的是取消了要求洛克菲勒中心有限公司在监管账户随时保持1 200万美元的3年租金金额的条款。作为对该项重要让步以及其他技术性调整的回报，洛克菲勒中心有限公司每年向大学支付的租金从400万美元提高到了900万美元。

迪克·迪尔沃思和洛克菲勒中心有限公司的管理层大幅度改善了洛克菲勒中心有限公司的经济地位，但还是需要作出多项变革。公司70%以上的资产还集中在房地产领域，主要集中在曼哈顿中心地区。而且虽然收入得到了提高，但却只占公司预计市场值4亿美元的很小一个比例。

洛克菲勒中心有限公司平平的收益和不稳定的业绩表现，以及公司吉凶莫测的未来前景不久就成了家族内部争论的焦点。

在温思罗普、巴布斯、约翰和内尔森去世以后，他们的子女取代他们成了1934年信托基金的直接收益受益人。这就是说，对于那3份信托——即巴布斯、约翰和内尔森的信托基金——来说，收入将不得不在更多的人之间进行分配。这些新受益人当中，许多人在听说他们的收入如此有限时感到十分失望。在他们看来，“罪魁祸首”是从来没有给普通股分过红的洛克菲勒中心有限公司。虽然1976年，洛克菲勒中心有限公司开始给优先股支付微不足道的1美元红利，唯一因此受益的基金却只有我、巴布斯、约翰和劳伦斯的信托。鉴于这一事实，内尔森的孩子们最强烈地坚持要求洛克菲勒中心有限公司向所有的股东支付与其净值相匹配的红利。我反对这种做法，因为这么做就会发生

分配收益外的收入，而且意味着要求公司出售资产，而不管这些资产的长期潜力如何。相反，我建议我们采取果敢行动，改善洛克菲勒中心有限公司的赢利能力，方法是聘请一个新的管理班子，执行一个新的商务计划。在20世纪70年代后期和80年代初期，我的观点在家族内部明显属于少数。劳伦斯的想法更加极端：他认为现在该将洛克菲勒中心有限公司出售了。似乎家族内的大多数人都同意他的观点。

再次给中心注入活力

我于1981年4月从大通银行退休后不久，就与迪克·迪尔沃思一起同洛克菲勒中心有限公司的董事会以及家族成员们开始了针对洛克菲勒中心面临的各项挑战的一系列讨论。显而易见的痛苦现实是，洛克菲勒中心有限公司需要整体进行结构重组，公司才有可能创造利润，满足家族股东们“狮子开口”式的要求。

作为第一步，我同意在迪克于1982年3月卸任后，取代他的位置担任洛克菲勒中心有限公司的董事长。接着，我们迫切需要一个新的商务计划，以及一个强有力的首席执行官来执行该计划。我们聘用的海德思哲猎头公司找到了一个最佳候选人——宾夕法尼亚中央铁路公司的总裁、首席运营官理查德·A·沃尔。沃尔在碧翠丝食品公司工作并取得事业成功后，已经管理了3年宾夕法尼亚中央铁路公司，实现了公司的多种经营，提高了公司的收入。虽然沃尔对于离开宾夕法尼亚中央铁路公司感到犹豫，但对我们的境况却颇有兴趣，他同意研究我们的投资组合，然后告诉我们如何往下进行。沃尔的结论是，我们在过去的7年中收购的许多公司从市场价值来说已经达到了顶点，应当卖掉。他建议我们继续从房地产领域撤出力量从事其他业务，并提议把重点放在通信业的投资上——他认为那是我们最有希望的选择。这是一个大胆的计划，要求洛克菲勒中心有限公司首先从除了洛克菲勒中

心以外的所有公司房地产业务中撤出，然后在5~7年的时间里进行公司转型，成为一家集房地产、通信和金融服务为一体的企业集团。沃尔说，一旦这种转型完成，我们就应当将洛克菲勒中心有限公司卖给公众。

我和迪克·迪尔沃思对沃尔的创新性建议印象非常深刻，最终我们说服了他担任洛克菲勒中心有限公司的总裁、首席执行官，以便执行他的计划。1982年3月19日，也就是我被推选为董事长的那天，他上任了。我们两人很快就建立了一种密切而高效的伙伴关系。

沃尔和他那个以洛里恩·马兰茨——他是斯坦福大学商学院的经济学博士，曾经为宾夕法尼亚中央铁路公司的经营多元化立下过汗马功劳——为首的班子在第二年为洛克菲勒中心有限公司制订了一个战略计划。这是一项细致全面的工作，审视了洛克菲勒中心有限公司当前经营的各个方面，研究了几十个行业有利可图的投资机会。其结果是3方面的战略，使得洛克菲勒中心得以美化、多元化和一体化。

美化工程涉及的是一个投资达数百万美元的设备改造计划，旨在使中心成为对我们的租户更有吸引力的场所。工作的重点是实现中心的现代化，涉及的范围很广，包括壁画和其他艺术品的清洁和照明设施更换，以及整个大楼的重新埋线穿管，以满足电力需求。环绕滑冰场的大厅和餐馆需要彻底重新装修；曼希普的那尊俯视滑冰场的普罗米修斯雕像也需要重新刷一层金箔。彩虹舞厅恢复其原始艺术装饰的辉煌，第65层的其他餐厅也要重新装修，并更换管理班子。第64层彻底翻修改造，提供餐饮、会谈和会议设施，每间屋子都成为装修精品。

第二步是多元化。为了让洛克菲勒中心有限公司坚决地脱离房地产领域，我们卖掉了20世纪70年代期间购买的大部分资产，包括韦斯利能源公司、特利尼蒂纸业塑料公司和我们在全美其他地区的房地产合营企业，大部分售价为市场的最高点。我们将每月亏损大约100万

美元的RCTV卖给了赫斯特与美国广播公司拥有的一个合营企业——RCTV最终转而经营艺术与娱乐网络业务。

我们接着以3.3亿美元的价格收购了奥利特通讯公司（Outlet Communications）——该公司在全美各地几个强劲市场拥有大量的电台和电视台。1983年，该公司的名称改为洛克菲勒集团有限公司（Rockefeller Group, Inc., RGI），以反映我们拓宽了的资产领域。

我们的最后一个战略性步骤是一体化——说服哥伦比亚大学将其拥有的老洛克菲勒中心附近的12英亩土地卖给我们，这样洛克菲勒集团有限公司就能把中心连成一体。我一直认为这是洛克菲勒中心价值得以“实现”的关键，是我们长期成功运作的关键。我们最后实现这一目标的过程几乎是个奇迹。

1985年1月，我请迪克·沃尔作为我的客人一起参加在华盛顿苜蓿俱乐部举行的政坛和商界名流的年度晚宴。在1984年的大部分时间里，迪克一直在跟哥伦比亚大学商谈购买洛克菲勒中心附近的土地事宜，感觉他已经接近最终成交。就在我们即将动身前往首都的时候，我们颇为懊恼地从一个可靠消息来源得知，通用电气即将与哥伦比亚大学以4亿美元的价格成交。

那天晚上，当我们在华盛顿希尔顿饭店的指定座位落座的时候，我又惊又喜地发现通用电气的董事长、首席执行官杰克·韦尔奇正坐在我的对面。晚宴期间，我向前探着身子，直截了当地问杰克有关通用电气即将购买哥伦比亚大学土地的传言是否属实。他说确有其事。我解释了我们为什么急于购买那块土地的原因，并问他如果我们在通用电气完成该交易之前跟哥伦比亚大学谈判的话，他是否会反对。他很潇洒地表示，他没有意见。

苜蓿俱乐部的晚宴是在1月26日星期六晚上举行的。星期一一大早，我给哥伦比亚大学的校长迈克尔·I·索文打了个电话。我跟他说起

了我与杰克·韦尔奇的谈话，问他是否愿意恢复与洛克菲勒集团有限公司的谈判。我解释了拥有那块土地对于洛克菲勒中心来说有多么重要，并指出我们多年来向哥伦比亚大学支付的租金的重要性。我提议，鉴于我们的历史关系，也许他们甚至还欠我们一个人情！令我欣喜万分的是，他同意把土地卖给我们。

星期天，我们以4亿美元的价格——也就是通用电气的报价——完成了交易。每英亩3 200万美元的价格是有史以来城市房地产最高的土地单价。但是，为了洛克菲勒家族的未来，我确信这个价格是值得的。

洛克菲勒中心的各幢大楼与哥伦比亚的土地终于合为一体了。我和迪克·沃尔为我们提前了整整3年时间实现目标而欣喜若狂。我们已经把洛克菲勒集团有限公司改造成为一个更加强劲的公司，大幅度增强了公司的潜力。现在，我们该启动计划的第二步了：中心的再融资。

我们考虑通过出售一个房地产投资信托公司（REIT）将洛克菲勒中心抵押给公众，从而获得现金。公开出售房地产投资信托公司所获得的收入——我们预计将产生13亿美元资金——大部分将用于其他收购活动，以进一步提高洛克菲勒集团有限公司的价值。由于我们现在有了足够的时间让我们的投资项目逐渐成熟，因此我们将创造我的家族所需要的额外收入。计划非常合理，只是需要付诸实施。

天堂里的灾难

妨碍我们实施计划的是信托委员会，也就是洛克菲勒集团有限公司大部分股份的监护人。[注]这是一个由精英人物组成的机构，主席是纽约人寿执行委员会主席R·曼宁·布朗。其他成员是普林斯顿大学校长

威廉·G·鲍恩、芝加哥大学校长汉纳·格雷、普特纳姆基金的乔治·帕特南和高盛公司的前高级合伙人、联席董事长约翰·怀特黑德。

由于购买了哥伦比亚大学的土地，更新改造了中心的建筑物，并实施了我们的多元化战略，洛克菲勒集团有限公司的评估价值在短短的3年时间里从6亿美元上升到将近7.4亿美元。洛克菲勒集团有限公司的股票已经占了1934年信托基金净资产价值的一半以上。洛克菲勒集团有限公司董事会在家族和信托委员会的压力下于1981年给普通股发放了一点不起眼的红利，到了1984年每股则迅速上涨到17美元，但这显然还不够。家族的几个成员甚至坚持要求卖掉洛克菲勒中心。

为了解决这些分歧，我和迪克认为，谨慎的做法是向洛克菲勒集团有限公司的董事会和信托委员会详细介绍我们对房地产投资信托公司的计划及其如何影响到未来的收入、股票升值和红利问题。我们知道我们的想法面临强大的阻力，但我们相信自己的计划是可行的，知道我们能说服怀疑者看到计划的优势所在。因此，我们计划了一次特别的洛克菲勒集团有限公司董事会会议，邀请信托委员会于1985年3月28日~3月31日到卡尼尔湾——也就是我哥哥劳伦斯在美国维尔京群岛上的圣约翰岩石胜地——共度周末。

我们租用了大通银行的喷气飞机，载着信托委员会、洛克菲勒集团有限公司董事会、洛克菲勒集团有限公司的几个高级官员和一些宾客——包括拉扎兄弟公司高级合伙人、洛克菲勒集团有限公司的投资银行家迈克尔·戴维–韦尔——飞往加勒比。飞机在中途经停普林斯顿，接上信托委员会临时负责人比尔·鲍恩——因为委员会主席曼宁·布朗已是癌症晚期。

虽然比尔已经担任信托委员会成员好几年了，但我并不十分了解他。他的专业是经济学，而且作为普林斯顿大学的校长曾经非常出色地再次积累了大学的捐献资金，加强了大学的师资力量和课程设置。鲍恩与我哥哥约翰和劳伦斯的关系十分密切：约翰给大学留下了大量

的遗产，而劳伦斯对自己的母校也一直非常慷慨。在空中飞行的两个小时内，我和鲍恩愉快地闲聊了一路。虽然信托委员会已经知道了房地产投资信托公司议案，但鲍恩并没有向我暗示自己对该计划有什么担忧或者强烈的反对意见。

卡尼尔会议是一场灾难。

我和迪克知道，我们至少得不到洛克菲勒集团有限公司董事会另外5名成员中两人的支持。我侄女阿比的丈夫乔治·奥尼尔和家族办公室常务负责人威廉·庞兹认为计划的“风险太大”。他们担心洛克菲勒集团有限公司的股票流通性会继续不畅，同时认为房地产投资信托公司会进一步推迟向家族支付更多的红利。

他们的不满并不令人吃惊。我们没有预料到的是信托委员会的立场统一而明确。鲍恩、汉纳·格雷、约翰·怀特黑德和乔治·帕特南（他同时也在洛克菲勒集团有限公司董事会任职）聆听了我们的报告。接着，鲍恩开始发难。他说，商务计划“太大胆”，没有满足股东的需求。虽然委员会授权我们继续实施房地产投资信托公司计划，但他们指示我和迪克·沃尔用一种完全不同的方式分配我们预计产生的13亿美元资金：

- 4亿美元用于支付因购买哥伦比亚大学土地而发生的债务。

- 2.5亿美元存放在一个监管账户，用于支付红利和房地产投资信托公司股东的利息。

- 2.5亿美元用于购买洛克菲勒集团有限公司的1934年信托基金股份，这样信托委员会就能实现其目标，即减少洛克菲勒集团有限公司在信托基金中的总价值。这些资金直接转给洛克菲勒家族的收益受益人，包括我本人。

- 另外储备1亿美元用于通过信托基金在今后的年度里向家族股东支付红利。

- 储备2亿美元来完成洛克菲勒中心的设备改造和现代化工程。

- 洛克菲勒集团有限公司将只被允许保留1亿美元，不足总收益的8%，用于我们设想的大胆的收购计划，因而从根本上否认这是个可行的战略。

这一决定大大出乎我的意料。对于这种我认为十分草率的政策，我感到怒不可遏，并愤怒地表达了我的意见。通过下令撤回资金来买回股份、支付收入余额的红利，信托委员会实际上已经裁决要部分清算洛克菲勒集团有限公司。事实上，他们是在要求洛克菲勒集团有限公司继续保持房地产公司的角色，比以往任何时候都更加依赖洛克菲勒中心这一关键资产。他们已经否决了我和迪克·沃尔从20世纪80年代初期就开始实施的大胆的多元化计划。全世界最敏锐的金融战略家之一迈克尔·戴维–韦尔同意我的主张。他把洛克菲勒集团有限公司比作一只能够下金蛋的鹅，认为信托委员会的行为是在"卡那只鹅的脖子"。

为了确保自己的政策得到贯彻执行，他们委托凯威律师事务所的高级合伙人塞缪尔·巴特勒直接向管理层传达他们的希望，从而彻底地越过了洛克菲勒集团有限公司的董事会。困惑、愤懑之下，我就信托委员会行为的合法性问题，咨询了纽约州律师协会令人尊重的高级成员西蒙·里夫金德法官。我深感遗憾的是，里夫金德法官的结论是，最初信托协议赋予受托人的权力十分广泛，除了违法行为之外，他们可以决定他们认为最符合受益人利益的任何措施——包括解散洛克菲勒集团有限公司，如果他们愿意的话。

在接下来的4年中，自从1985年年底曼宁·布朗去世以后接任了信托委员会主席职务的鲍恩时不时地干涉管理层和董事会的权力——这

是信托委员会从来没有扮演过的角色。我怀疑父亲在设立该委员会的时候是否想到过这个问题。

房地产投资信托公司

房地产投资信托公司——其前身是洛克菲勒中心不动产有限公司——于1985年成立并上市。我是该公司的董事长，董事会成员包括我的老朋友、布兰克斯通集团的彼得·G·彼得森，伦敦人寿保险公司房地产部的负责人本杰明·霍洛韦，奥林匹亚约克的负责人之一保罗·赖克曼和迪克·沃尔。高盛公司和谢尔逊·雷曼兄弟公司承销了房地产投资信托公司历史上最大的股票：发行3 750万股，每股20美元，在美国筹集资金7.5亿美元，在欧洲推销债券3.35亿美元，在日本发行票据2.15亿美元。

房地产投资信托公司将筹集的13亿美元资金借给了洛克菲勒集团有限公司，获得的是最初洛克菲勒集团的楼宇和土地。[注]收益按照信托委员会的要求进行了分配。洛克菲勒集团有限公司将定期从洛克菲勒中心的租金中向房地产投资信托公司付款，而房地产投资信托公司反过来要按照房地产投资信托公司的规定将自己年度税前收入的95%向其股东分红。

根据房地产投资信托公司的条款规定——这些规定在其招股说明书中作了详细阐述，红利将从1986年的1.75美元上涨到2000年的6.63美元，届时股东可以选择将抵押权转换为洛克菲勒中心71.5%的股权，也可以等到2007年退还他们的本金。房地产投资信托公司的招股说明书明确指出，在公司头9年的经营中，租金收入将不足以偿付抵押，但洛克菲勒集团有限公司将通过动用自身的储备资金来弥补这个预计为2.5亿美元的缺口。

我们非常满意的是，我们对房地产投资信托公司的预期是现实可行的，因为洛克菲勒中心40%的租约——共计230多万平方英尺——将延续到1994年。我们相信——大多数专家也同意——纽约市的房地产市场会从20世纪80年代初期的衰退中继续强劲恢复。因此，我们预计，到了1994年，我们将能把租金提高到平均每平方英尺75美元，即增长100%。我们还相信，在1995~2000年期间可以续约的其他租户将支付每平方英尺80~100美元的租金。因此，早期的亏损将被丰厚的利润取代，而如果房地产投资信托公司的股东们在2000年选择了他们的股权，那么我们会按照我们的承诺交给他们一个成功的物业。

我们的预测在头5年被证明完全正确。房地产投资信托公司开始回购债券和票据（已发行5.5亿美元中的将近4.8亿美元），按照承诺的时间和金额支付红利，甚至开始向股东们偿还截至1988年年底的每股1.58美元的本金。那些年强劲的股票市场支撑了监管账户，压缩了洛克菲勒集团有限公司不得不从自己的现金流中拨出的款项。此外，新租约按照我们的预期升值了。房地产投资信托公司正如日中天。

洛克菲勒集团有限公司的形势也是一片大好。在信托委员会的坚持下，我们卖出了奥利特通讯公司——那是我们早期多元化战略的主要成果，轻松地获得了2.36亿美元的税前利润。洛克菲勒集团有限公司的其他资产也同样取得了可喜的增长，尤其是库什曼–韦克菲尔德，以及彻底重新装修了的广播城音乐厅——全美利润领先的音乐厅，年利润接近900万美元。因此，尽管信托基金为我们家族撤回了2.5亿美元的现金，洛克菲勒集团有限公司的收支平衡表依然很漂亮。事实上，截至1988年年底，公司的净值增加了3.5亿美元，达到11亿美元，在短短的3年时间里实现了两位数的增长。

具有讽刺意味的是，这种良性的价值增长被证明是一把双刃剑。洛克菲勒集团有限公司的价值再次比1934年信托基金总价值增长了50%以上，因而在信托委员会内部导致了一片惊慌。

出售一个标志物

接近1988年年底的时候，我和迪克·沃尔开始定期与信托委员会见面，讨论洛克菲勒集团有限公司的未来问题。鲍恩告诉我们，他和其他受托人认为洛克菲勒集团有限公司拥有这么大比例的信托资产是“不适宜”的。他们尤其担心洛克菲勒集团有限公司在纽约市房地产价值方面贬值的危险。1987年从美联储主席的位置上退休后加入信托委员会的保罗·沃尔克也认同鲍恩的看法，因为他也尤其担心纽约市的房地产市场。迪克·沃尔说保罗告诉他，他感觉房地产不是一种合适的信托投资对象，他对房地产投资而产生的必要债务感到不自在，而且，更加重要的是，他不怎么相信纽约市的政治家们。

信托委员会认为，为了保护受益人的利益，洛克菲勒集团有限公司股票价值在信托价值中所占的比例应当从50%下降到15%左右。为了实现这个目标，他们希望尽快将信托基金拥有的洛克菲勒集团有限公司股票从86%减少到25%。一旦洛克菲勒集团有限公司管理层实现了该目标，鲍恩向我们保证说，信托委员会将不再干预洛克菲勒集团有限公司的政策和经营问题，而是将公司当做另一个重大投资。

因此，从根本上说，是信托委员会——而不是洛克菲勒家族或洛克菲勒集团有限公司的董事会——最终作出决定，拥有洛克菲勒中心不再“符合洛克菲勒家族的最大利益”。

为了服从信托委员会的命令，我和沃尔建议出售在洛克菲勒集团有限公司的控股权益。信托委员会批准我们于1989年9月出售。但是，他们设置了两个条件，使得我们的工作更加艰难：高得令人不可思议的每股最低

1 000美元的价格，同时要在年底前完成销售——否则他们就考虑其他方式。

迪克·沃尔和他的一班人马在美国、欧洲和日本找到了可能对洛克菲勒集团有限公司感兴趣的20家公司。三菱地产公司从火热的日本房地产市场赚取了大量现金，故而报出了惊人的每股1 350美元的价格。这一先发制人的报价从根本上终结了我们的交易。1989年10月底，洛克菲勒集团有限公司董事会接受了他们的价格。(注)

1934年信托基金卖给三菱公司的是洛克菲勒集团有限公司从1990年到1991年的15个月期间所发行股票的80%，总价13.73亿美元。信托基金为此总共支付了将近5.33亿美元的税金，并另外支付了4 000万美元的费用，剩下的大约8亿美元按比例在15份1934年信托基金中分配。以我作为收益受益人的信托基金从三菱公司的交易中净得1.713亿美元——这种投资回报相当可观，因为1948年我从父亲那里购买洛克菲勒中心的最初20%权益时只花了44.2万美元！虽然要支付巨额的税金，但显然这笔交易从经济上来说对家族是个好买卖，而三菱地产公司是个再合适不过的买主。

但是，向日本人出售洛克菲勒中心的举动在美国引起了一场暴风骤雨式的批评——我称之为歇斯底里。“日本有限公司”（“Japan, Inc.”）被用来描绘一个巨人在微妙的贸易战中利用幼稚的美国人，然后买断美国的所有遗产。还有什么东西比纽约最大的标志物——洛克菲勒中心——更有象征意义呢？有人说，第二次世界大战的裁决被颠倒了。在这种情绪达到极致的时候，有一个关键问题被忽略了：洛克菲勒人通过1934年信托基金仍然拥有洛克菲勒集团有限公司和洛克菲勒中心20%的权益。

“不可思议”的破产

我和迪克·沃尔对洛克菲勒集团有限公司与日本的合伙关系感到乐观，尤其是他们表现出对我们的管理的信心：他们请我继续担任董事长，迪克·沃尔继续担任总裁兼首席执行官。三菱地产公司是一家运行良好的公司，拥有世界各地的资产和广泛的权益260多亿美元。我们甚至因此希望三菱公司的管理层也会追寻我们关于将洛克菲勒集团有限公司扩大成为一家控股公司的想法，也就是信托委员会坚决否定的想法。

可惜，最后证明购买洛克菲勒集团有限公司股权的交易是日本人的一场噩梦。他们是在20世纪80年代房地产兴旺的末期购买控制权的。无论是洛克菲勒集团有限公司还是三菱公司，谁也不可能预见在不到一年以后开始的全球性房地产市场萧条的程度或周期，也无从得知这种萧条在纽约市具体的严重程度。

这次萧条对洛克菲勒集团有限公司的影响几乎是立刻就显现出来的。租金不仅没有以每平方英尺75美元的价格延续，而且到了20世纪90年代中期，需求已经走平，以35美元的价格已经很难留住租户。洛克菲勒中心的租金收入不久就进一步跌破了其对房地产投资信托公司的利息义务，它的评估价格从14亿美元跌到了1993年的11亿美元，而年度经营赤字从1990年的4 000万美元上升到了1993年的6 100万美元。三菱公司和1934年信托基金被迫介入，弥补亏空。三菱的投资很快就成了一个经济上的“窟窿”，很可能要演变成一场经济灾难，除非立刻采取补救措施。

更加严重的问题是，房地产投资信托公司本身的储备资金也很快耗尽。它从短期商业票据市场借了将近4亿美元，用于回购债券和票据，以便减少这两类债务的利率自动提高而导致的进一步损失。到了1992年中期，房地产投资信托公司面临信贷危机，转向洛克菲勒集团有限公司寻求紧急融资。

作为洛克菲勒集团有限公司和房地产投资信托公司的董事长，我非常清楚自己面临的利益冲突问题。为了避免表现出不公允，我于1992年12月辞去了房地产投资信托公司董事长和主任的职务。取代我的是高盛公司的有限合伙人克劳德·巴拉德。

到了1993年，要扭转继续恶化的经济形势，洛克菲勒集团有限公司必须果断行动了。虽然萧条期已经结束，但洛克菲勒中心还是没有希望以我们最初预计的较高价格续签租约。在租金比较低的情况下，洛克菲勒集团有限公司将无力履行其对房地产投资信托公司的义务，而三菱公司和1934年信托基金将被迫负担1994年以后高达数亿美元的赤字。我向三菱公司提议，它的唯一可行方案是重组债务结构，或者买断房地产投资信托公司。由于房地产投资信托公司股票已经跌破了每股10美元，我觉得买断的方案更加合适。

1994年年初，房地产投资信托公司股票的交易价格为6美元时，三菱公司向房地产投资信托公司提出了每股4.35美元的报价。房地产投资信托公司董事会立刻否决了这个报价，但由于仍然面临严重的信贷危机，便从高盛公司的怀特豪尔地产以2.25亿美元债券的形式获得了融资资金，利率为14%。结果，以丹尼尔·奈蒂西为首的怀特豪尔公司成了房地产投资信托公司事务中的一个主要角色，房地产投资信托公司与洛克菲勒集团有限公司形成了对立的关系。

随着洛克菲勒中心的亏损继续上升——1994年累计亏损达到5.75亿美元，三菱公司最后一次努力要买断房地产投资信托公司。三菱公司与1934年信托基金合作，提出了每股7美元的价格，总计2.7亿美元，由三菱提供2.16亿美元，1934年信托基金提供5 400万美元。房地产投资信托公司还价3.1亿美元。

日本人开始退缩，坚持说任何额外的资金都必须由1934年信托基金负担。三菱公司已经在该项目里投入了将近20亿美元，不会再进一步。对此，比尔·鲍恩的答复是，除非三菱主动在条款上让步——包括

作为优先投资为期5年的12%红利，否则从1934年信托基金拨出任何额外的投资资金在商务上都是行不通的。他还要求，如果三菱公司4次未能支付红利，他就要取得洛克菲勒集团有限公司的控制权。日本人被鲍恩的条件激怒了，立刻退出了交易，声称他们将不再向房地产投资信托公司付款。不可思议的前景——洛克菲勒中心的破产——已经成了一种现实的可能。

注定失败的东京之行

尽管我在所有这一切中的作用已经主要降为一个旁观者，但我强烈感觉应当不惜一切代价避免破产。我觉得个人向三菱公司的高级管理层提出请求也许能将他们拉回到谈判桌旁。因此，我和迪克·沃尔飞到东京，向他们的高级管理层施加压力，要他们重新考虑自己的决定。在我们与福泽武夫以及他的高级管理层的同事们会谈的那天上午，当我走进三菱公司的总部时，我脚下一滑摔倒在地，结果腿部骨折。30分钟之后，轮椅才送到。轮椅到的时候，我的肾上腺素起了作用，疼痛暂时消退了。我坚持要求先开会，然后再去医院。

福泽武夫先生和他的同事们见我坐着轮椅进入董事会议室大吃一惊。他们一脸严肃地听着，而我则谈到了破产的危险和耻辱，请求他们与房地产投资信托公司重新展开谈判。我坚持谈了将近一个小时，但最终，我的伤腿和我的想法都没能打动他们。

收购洛克菲勒中心是三菱公司最大的海外投资，虽然他们董事会中一些比较保守的董事从一开始就表示反对。由于日本经济的下滑，洛克菲勒中心遇到严重麻烦，因此这部分人如今占了上风。虽然谈判又继续了几个月时间，而且三菱公司和1934年信托基金一度似乎很快

就能达成交易了，但最后还是以失败告终。1995年5月11日，三菱公司在东京的董事会投票决定放弃这个项目。

就在同一天，洛克菲勒集团有限公司的董事会聚集在西蒙舒斯特公司大楼5层华丽的董事会会议室里。那是一次郁闷的会议。会议议程只有一项内容：讨论关于停止向房地产投资信托公司支付2 000万美元款项，从而造成违约的决议。我作最后一次努力来阻止破产，指出了违约对于三菱公司、对洛克菲勒家族以及对洛克菲勒中心本身带来的毁灭性后果。我和德鲁·刘易斯、乔治·沙尔芬伯格、迪克·迪尔沃思、迪克·沃尔投票反对该决议。我们的票数少于来自三菱公司的董事和1934年信托基金董事会的代表乔治·帕特南。两天以后，RCP有限公司和洛克菲勒中心不动产公司——10年前从房地产投资信托公司借款的两个合伙公司——申请破产保护。不到6个星期，迪克·沃尔觉得自己的地位越来越难以维持，便辞去了洛克菲勒集团有限公司总裁的职务。

三菱公司的不幸决定给他们自己带来了痛苦的经济后果。根据最初交易的条款，1934年信托基金有权将自己仍然拥有的在洛克菲勒集团有限公司的20%股份以每股1 495美元的价格“推”给三菱公司。信托基金行使了他们的权力，于1997年从日本人那里额外获得了1.6亿美元。因此，由于三菱公司获得了洛克菲勒集团有限公司的全部股权，亏损的全部负担落在了他们的身上。

重获瑰宝

在令人尴尬、被媒体大量报道的破产事件过后不久，负责这个案子的普鲁登斯·亚伯拉罕法官让投标人提交各自处理如今由房地产投资

信托公司控制的洛克菲勒中心抵押权的计划。洛克菲勒中心再度“上场”。

令所有人大吃一惊的是，房地产投资信托公司原本能够避免破产，但它的财务状况——客气地说——非常窘迫，而一些大型房地产公司显然有兴趣廉价获得这一不动产。我很担心洛克菲勒中心的未来，便公开表示我愿意加入一个新的所有权集团。我找过的家族成员都没有兴趣在中心中继续扮演角色，因此我只好另行寻找合伙人。

夏季期间，我通过我的下属理查德·E·萨洛蒙、我的律师、特威德米尔班克的彼得·赫尔曼随时了解事情的发展。乔万尼·阿涅利告诉我说，如果需要他投资的话，他可以提供帮助。几个星期以后，他从欧洲打来电话，告诉我他已经跟斯戴佛罗·尼亚高谈过，斯戴佛罗对投资洛克菲勒中心的想法也很感兴趣。

乔万尼和斯戴佛罗都同意各自出资6 100万美元。蒂什曼–斯派尔的主要官员之一杰里·斯派尔也参与了讨论，表示有兴趣管理洛克菲勒中心。最后，我和杰里都承诺出资1 500万美元，也就是每人提供所需资金的大约5%。有了这些承诺资金，我们与高盛公司的怀特豪尔地产公司达成协议，双方各出资50%合资收购房地产投资信托公司。1995年11月，房地产投资信托公司董事会接受了我们的条件：每股8美元，另外承担房地产投资信托公司欠股东的8.45亿美元债务。第二年的3月，房地产投资信托公司股东们批准了该决定。洛克菲勒中心是我们的了。

尽管有些人——特别是巴伦公司——声称散户投资人因为购买房地产投资信托公司的股票而蒙受了巨大的损失，但事实是，原始投资人收回了他们的最初投资，并且取得了不小的利润。在1985~1995年期间，房地产投资信托公司支付了每股10.13美元的红利，返还了4.87美元的本金。当我们取得该不动产的控制权时，股东们还得到了每股8

美元的红利，从而每股20美元的投资总共回收23美元——这算不上什么了不得的回报，但至少不是亏损。

由于我参与的一个原因是避免洛克菲勒中心最终四分五裂的后果，在我的坚持下，怀特豪尔同意，考虑出售之前维持5年的该不动产的所有权。为了表明他们的信任，我被推选为RCPI信托公司的名誉董事长。

一个洛克菲勒家族的人再次“拥有”洛克菲勒中心——尽管只占很小一个比例，这种讽刺意味媒体当然不会放过。我当时说，洛克菲勒中心代表的“不仅是纽约而且是全美的瑰宝”。我深信，我们的集团不仅会维持洛克菲勒中心的名望，而且还会为它锦上添花。

洛克菲勒中心的复兴

我们刚开始当上洛克菲勒中心的新主人，就请杰里·斯派尔设计一个商务战略，在纽约终于摆脱20世纪90年代初期的萧条阴影的时候提高其价值，实现其最大潜力。杰里提交了一份“新”洛克菲勒中心的综合计划：重新设计广场，重新开发地下通道，实施吸引高消费商店和租户的零售战略。计划的结果是产生了一个更加明快、更加绚丽、更加充满活力的洛克菲勒中心，其最好的象征是美国全国广播公司《今日节目》在广场的广播，每天早上吸引了成千上万的游客。

除此以外，我们还在1996年年中，将洛克菲勒广场30号的一个共管公寓权益以及综合建筑群中的其他部分以4.4亿美元的价格卖给了美国全国广播公司的母公司通用电气，从而减少了洛克菲勒中心巨大的债务负担。回想起10年前在苜蓿俱乐部我与通用电气董事长杰克·韦尔奇第一次谈论洛克菲勒中心时的情景，这似乎是个圆满的结局。

我对洛克菲勒中心必然振兴的信心得到了回报。20世纪90年代后期美国经济的复兴真正产生了“水涨船高”的效果，包括名叫洛克菲勒中心的这艘远洋班轮。到了2000年，有了更新的设施、太空时代的电梯、像嘉德拍卖公司这样著名的新租户，以及大量高消费零售设施，洛克菲勒中心再次登上了美国房地产领域最受追捧的宝座。

一丝伤感

洛克菲勒中心复兴的速度远远超过了我们所有人的想象。从这个事实的角度说，2000年春天，我同意丹尼尔·奈蒂西的意见——当时他提议卖掉洛克菲勒中心。我们希望中心的价格超过20亿美元，但最后4个竞标人的报价远远低于这个水平。2000年12月下旬，在一次清晨报价会议上，我们得知最高报价比我们18亿美元的底价仍然差5 000万美元。我们讨论了中心再融资的可能性，但没有得出明确结论。但是，在报价即将结束的时候，杰里·斯派尔说他愿意出18.5亿美元，并要求我们在当天中午之前作出肯定或者否定的答复。

我与乔万尼·阿涅利、斯戴佛罗·尼亚高的不动产负责人以及我自己的顾问们一起讨论了杰里的报价。高盛公司明确想卖，其他人似乎也有兴趣接受杰里的报价。我相信，杰里和他的同事们——芝加哥的克朗家族——一定会维持洛克菲勒中心的完整性和高质量，一定会表现出我们家族在拥有中心70多年期间所表现出来的共同责任感。因此，我最后也同意卖出。

这次“最后”出售洛克菲勒中心，使我获得了扣除税费后大约4 500万美元净利，也就是说在仅仅4年期间获得了300%的投资回报。虽然我确实对这种愉快的结果感到很高兴，但我必须承认自己有一丝伤感。除了一些不同寻常的进展以外——洛克菲勒中心的历史充满了不

同寻常的事件，这将意味着我们家族长期涉足中心的日子的结束，而这种关系可以追溯到父亲在大萧条期间为了在曼哈顿中央位置建设一个城市橱窗而作出的果敢决定。

---

1. 从1982年开始，信托委员会将洛克菲勒集团有限公司大约14% 的股票卖给了意大利乔万尼·阿涅利拥有的一家公司、加利福尼亚的威廉·休伊特家族和得克萨斯的B·K·约翰逊，以便为洛克菲勒家族的一些信托基金提供更大的流动性，为受益人提供额外的收入。我妻子佩吉对我来说比任何人都重要。

2. 实际上，那些资金是借给了洛克菲勒集团有限公司拥有的两个合伙企业——洛克菲勒不动产有限公司和RCP 有限公司，以便母公司避免大量的法律和经济牵连。

3. 我们事后非正式地了解到，三井不动产为该物业的报价可能会在10亿美元左右。而且，如果这两家日本公司最后进入竞标“战”，那个价格可能还会上升。

第三十一章　伴侣

我们结婚56年了。1996年她的去世给我的生活留下了一个无法弥补的缺憾。她的温情、智慧和风趣是我们共同生活的力量源泉。她的爱使我得以在面对我所继承或主动承担的许多责任时更加自信，但她同时也在我有幸取得成功的时候防止我犯骄傲自满的错误。我和佩吉有很多共同的兴趣：航海、收集艺术品、听美妙音乐、坐马车和旅游，尤其是在我们过“二人世界”的时候。我们很喜欢厮守在一起，也有各自的不同追求。这是我们婚姻长期幸福的关键。

佩吉

佩吉非常喜欢动手——种花、开拖拉机，甚至为我们在缅因州的卧室做家具。她热衷于新鲜事物，在家畜的人工授精、古陶瓷的鉴别等稀奇古怪、形形色色的领域也是专家。佩吉并不是个敷衍了事的人，相反，她对自己做的任何事情都极其认真。她从来不满足于坐在任何机构的董事会位置上，而是沉湎于创造性的想法，并永远乐于参与具体的实施。在她一生的最后20年里，占用她大部分时间和精力的有两个机构：缅因州海岸遗产信托（Maine Coast Heritage Trust, MCHT）和美国农田信托（American Farmland Trust, AFT），她对自己做的任何事情都表现出了热情和专注。

第二次世界大战结束后不久，在缅因州驾船扬帆成了我们两人非常投入的消遣活动。我们每年暑期都会跟家人和朋友们一起，在缅因州沿着犬牙交错的海岸线，坐着36英尺长无引擎或无桅顶单桅木帆船

穿梭于各个岛屿之间，度过了一个又一个快乐的日子。后来，我们“升级”到42英尺的欣克利西南船，但还是喜欢自己操纵船帆。

因为担心我们那可爱的航船场地的未来，佩吉与我们的航船伙伴、朋友托马斯·卡伯特联手成立了缅因州海岸遗产信托，以帮助保护岛屿避免不当开发。主要由于托马斯和佩吉的领导，缅因州海岸遗产信托成了一股有效的保护土地的力量，鼓励土地拥有人获得自己地产的保持权。这一创造性的法律工具使得缅因州海岸遗产信托能够保护115个私人拥有的岛屿和缅因州25 000多英亩风景壮丽的海岸。

20世纪70年代，佩吉对养牛产生了兴趣。她调查了美国食用牛行业，发现西门塔尔牛——那是一种新近引进的欧洲品种，比人们比较熟悉的阿伯丁安格斯牛大——正越来越受欢迎。佩吉相信，养西门塔尔牛比更加古老、更加成熟的其他品种成功的希望更大。虽然家畜生意并没有获取利润的保证——投入费用很高，需求不稳定，佩吉却决定干一场。

一开始，她在哈得孙松屋养了一小群无角牛（这也是一种时尚，其一部分原因是运送方便）。她第一次真正的成功是一种令人印象深刻的公牛，她给它起名叫“保持干净”，因为它的所有子孙后代——即便是有角母牛生的——也都没有角。[注]佩吉的纯种牛立刻大受欢迎。她在石头谷仓——那是父亲于20世纪30年代在波坎蒂克修建的——举办的拍卖会吸引了来自世界各地的买主。

佩吉很快将自己的经营从塔里敦扩展到了缅因州，并开始在纽约州的北部地区寻找土地。最后，她看中了哥伦比亚县的利文斯顿，也就是从波坎蒂克哈得孙河往北大约75英里的地方，并最终在那里购买了将近3 000英亩土地，其中大部分是草地，可供养几百头西门塔尔牛。后来，她把大部分土地进行了改造，用于玉米、大豆和麦子的商业化生产。

哥伦比亚县的美丽让我们陶醉了。这个区域沿着哈得孙河依偎在卡茨基尔山的西部和伯克郡东部，已经有几百年的历史了。我们买下这块地后，发现这里曾经是我们洛克菲勒祖先的故居——他们于18世纪初从德国莱茵兰德移民到了这里。当佩吉越来越埋头于利文斯顿农场的事务时，她请建筑师爱德华·拉蜡比·巴恩斯为我们设计一个住宅——我们为它取名“四季风”。佩吉在去世前的那些年里，每星期都会在那里住上一两天。她去世以后，我保留了那个农场，虽然我每年只能去几次。

在越来越多地介入哥伦比亚县养牛和农耕事务后，佩吉加深了自己对现代农业中新经济形势的认识。由于成本的上升和全球市场一体化的出现，良好管理和充足的经济资源已经成为不被淘汰出局的关键。与此同时，不可阻挡的城市区域的扩张刺激了一股在郊区开发的浪潮，结果不顾土地的质量如何，也不顾对子孙后代的后果，国家大量的最好农田被吞噬了。哥伦比亚县以及美国东北的其他地区曾经被小型家族农场所包围，但如今，许多农场主已经在压力面前退缩，将自己的土地高价卖给了开发商。大片的郊区住宅出现在了从前的农耕地区。

为了阻止这种潮流，佩吉在1980年帮助组建了美国农田信托。美国农田信托并不是要阻止所有开发项目，而是要规范这种杂乱无章的局面，同时领导保持农田的事业。在这里，一个关键的工具是地役保持权，允许土地所有人就他们自己不动产的未来使用方式设置具有法律约束力的限制条件，比如要求局限于农业目的或维持其“永久荒野”状态。美国农田信托还游说州政府拨出专款，设立永久性经济储备，以获取这些地役保持权，并因此为小农场主提供必要的流通性，以便他们继续留在农业领域。

虽然在农耕地区的开发压力在继续加剧，但美国农田信托在保护全美各地易被侵占的区域方面发挥了重要作用。19个州如今已经有了

地役权购买计划，数百处场地已经设置了农业保持区域规划法令，或建立了土地信托及其他创造性计划，以确保农民能够继续从事农田耕作。

到了20世纪80年代初期，我和佩吉已经产生了各自不同的兴趣，都很耗费时间，且相互没有什么关联。由于这个原因，我们两人也许会逐渐疏远——过着各自的日子，见面的次数越来越少。我们都见过朋友和家庭成员发生的类似情形，但我们没有让它出现在我们身上。我们自觉地努力理解对方，支持各自的兴趣和活动。由于我们同时还有许多共同的兴趣，因此我们的生活还有一种非常幸运的平衡。我很高兴能够为她的几个机构提供经济支持，而她也在我特别感兴趣的机构方面提供了帮助。我们的伴侣关系持久而充满温情。佩吉是个十全十美的伙伴。

政府

我估计，如果我追寻了我可以获得的进入政坛的任何机会，我与佩吉的关系都会受到威胁。事实上，我在大通的工作要求我不停出差，参加多种公共活动，应酬极其频繁。在参加这些活动的时候，佩吉常常陪伴在我左右，但这并不是她乐意享受的事情。而政治生涯会要求我履行更加沉重的义务，很可能会超出她能接受的程度。我很高兴自己没有付诸尝试，不过我也的确放弃了一些很诱人的机会。

最不寻常的机会是内尔森提供的——1968年6月，肯尼迪遇刺后，内尔森提议要我就任罗伯特·F·肯尼迪的参议员的职位。直到今天，我还是不知道内尔森是否当真，因为他还同时邀请了另外一些人，包括我哥哥约翰和我侄子杰伊·洛克菲勒。虽然我确实很动心，但

我想起肯尼迪在1960年任命博比·肯尼迪为司法部部长时所遭受的批评，也不希望自己被指责有裙带关系，因此我谢绝了内尔森的提议。

在20世纪60年代和70年代，我还不得不谢绝了内阁级别的任职机会。理查德·尼克松就提议了两次。第一次是1968年11月，在总统组织自己的内阁时，内尔森告诉我，尼克松希望我担任财政部部长。我告诉内尔森，我希望不要考虑我，因为我刚刚被推选为大通的董事长，凭良心说不能在关键时刻卸任。内尔森将我的决定转告了尼克松和他的顾问们。

几天以后，我到纽约的皮埃尔饭店礼节性地拜访新总统。新任命的司法部部长约翰·米切尔——我认识他已经很多年了——和尼克松的首席政治顾问布赖斯·哈洛也在场。虽然我们交谈了将近两个小时时间，涉及许多话题，包括当时与苏联的关系以及国内控制通货膨胀的措施，但让我觉得吃惊的是，尼克松从来没有提及，甚至没有拐弯抹角地说到财政部部长职位的事情。他不喜欢被拒绝，因而我估计这是他表达自己不悦的方式。

5年以后，尼克松更加正式地邀请我担任财政部的职务。1974年1月，第一次阿拉伯石油禁运期间，也就是“水门事件”即将接近尾声的阶段，我因为银行的业务在中东访问。我刚刚抵达科威特，正要动身去会见埃米尔国王，这时我接到亚历山大·黑格将军的电话——当时他是尼克松总统的助手。黑格告诉我，乔治·舒尔茨作为财政部部长正要卸任，而尼克松希望我能接替。将军请我立刻返回华盛顿与总统见面。我告诉他，我的中东之行刚刚完成一半，还计划了与沙特阿拉伯、波斯湾各国和以色列政府的高级领导人们会谈，而且在开罗还有一个与萨达特的关键会议。鉴于此，我解释说，缩短我的旅程会十分尴尬。黑格非常坚持，强调说是尼克松本人提出的这一要求。我向他保证回到美国后立刻前往华盛顿。

2月初，我从开罗回来的那天早上就飞往华盛顿，与黑格讨论会谈事宜。从我们的谈话中可以清楚地发现，如果我接受，我就必须执行总统的命令，而我自己对政策制定方面的贡献将很有限。几年以前，尼克松总统在为了抑制通货膨胀而采取的徒劳无功的努力中，曾经对工资和价格实施了控制，而我感觉更多的类似措施还会出台。由于我自己的个人倾向是让市场具有更自由的约束力，因此我很怀疑我作为尼克松内阁的一名成员将会扮演什么样的角色。

所有这些严重的经济问题——通货膨胀恶化、生产增长率下降、外贸当前账户赤字加剧，以及石油危机本身——需要采取的是强硬的措施。我觉得由一个洛克菲勒家族的人把这些强硬的措施强加给满心不情愿的公众，至少是很尴尬的，而且我感觉我很可能最终成为不受欢迎的政策的替罪羊。另外，由于大通本身也面临一些难题，我很怀疑在这种关键时刻离开大通是否妥当。考虑到所有这一切，我彬彬有礼地谢绝了总统的提议。几天以后，财政部原副部长威廉·西蒙——所谓的“能源沙皇”——被任命接替舒尔茨的职位。

政治方面的考虑与我谢绝这些官位有很大关系（包括1979年卡特总统跟我谈起的财政部部长和美联储主席职位），同时我对银行的承诺也是一个重要原因。这不仅仅是一个方便的借口，我对大通有一种强烈的忠诚感，对与我共事和我为之效力的人们有一种责任感。此外，我极其喜欢我的工作，相信自己能够作为一名“没有职责范围的大使”而取得许多成就，造福美国。

在银行工作的那些年，我经常代表银行会见我所访问的国家的高层政治领导人。也许正是因为这个原因，国务院——偶尔总统也会——请我代表他们执行官方或半官方任务。例如，在波兰团结工会运动的瓦文萨被镇压以后，我帮助维持了与贾鲁泽尔斯基政府的“后门”的畅通；1981年年初，在罗纳德·里根总统的要求下，我号召美国商业界支持牙买加新当选的爱德华·西加保守政府。

我在大通工作的那些年里，许多人声称这些活动是不合适的，干扰了我在银行的职责。我完全不同意。我活动的结果是与外国政府建立了更好的关系，同时加强了美国内部公私界之间的合伙关系。进一步说，我那些所谓的外部活动给银行带来了很多好处，无论是经济方面，还是银行在全世界的名声方面。

我对自己的政治或经济信念从来都不是很教条。相反，我支持行之有效的人，支持现实可行的政策。我很清楚，无论是政府还是私营部门，在孕育经济增长、创造一个更加安全和繁荣的社会方面——无论是在美国还是在全世界——都有各自的作用。在我看来，单独依靠政府或者单独依靠市场来解决所有问题、驱除所有痼疾，都是很不切实际的。政府应当制定并推出规则，但规则的实施应当留给私营部门。当这两个方面密切合作的时候，最佳结果才能出现。

慈善事业

父亲最喜欢的《新约》故事之一是“行善的人”的寓言。大多数人都熟悉这个故事：一个人在偏僻的路上遭到袭击，被殴打、洗劫，奄奄一息。其他路人都视而不见，直到一个行善的人——他所属的一帮人当时被认为是不可信的危险之徒——停下脚步施以援手，救了那个人的命。你的邻居是谁？你对他有什么义务？这是故事的要点。对于父亲来说，其中的道德观念十分清晰：所有人都是你的邻居。我们还是孩子的时候，在每天早饭前的祈祷中，父亲总是一遍又一遍地强调这一点：你必须像爱你自己那样爱你的邻居。行善的人的故事——也就是夏加尔在波坎蒂克山的联合教堂为纪念父亲而为百叶窗选择的主题——是父亲一生的象征，在激励他做善事。对于他来说，慈善事业就是当个好邻居。

父亲效仿祖父早年的活动，为洛克菲勒家族的所有成员——包括我——树立了一个强有力的榜样。除了将自己的大部分个人财富捐献给慈善机构以外，他还证明了慈善机构这个“第三领域”可以扮演一种重要角色，帮助社会找到办法来解决社会上最普遍、最顽固的问题，同时起到私人与公共领域之间宝贵的桥梁作用。在我看来，这是他留下来的最珍贵的遗产。

我的一生也曾努力效仿父亲，向各类非营利机构捐款。我还与洛克菲勒大学保持了60多年的密切关系，这种参与让我有种巨大的满足感。

洛克菲勒大学的使命——“造福全世界的人类”——是个雄心勃勃的目标，反映了祖父和父亲对自己的财富应当得到明智应用的深深担忧。他们意识到，公共卫生方面的进步关键取决于了解人体和疾病性质方面的科学进步。为了实现这个目标，父亲和他的同事们召集了一批出类拔萃的科学家——他们分别从事心理学、解剖学、生物学和医学领域的研究，并为他们提供了最好的设备设施，同时强调他们在自己的研究工作中必须免于外界的压力和影响。

洛克菲勒大学在20世纪席卷生命科学的科学革命中一直走在最前沿。细胞生物学的原理就是在这所大学的实验室诞生的。正是在这里，佩顿·劳斯第一个证明病毒致癌。正是在这里，DNA的双螺旋结构的某些谜团被破解。如今，大学的80个实验室——每个实验室都由某个高级科学家负责——是经过了一条漫长的道路，从一个世纪以前的六七个实验室发展起来的。分子遗传学家、理论物理学家、神经病学家、免疫学家、分子生物化学家、生物物理学家以及许多其他科学家运用最先进的科技——比如最新一代的核磁共振图像显示器和高速计算机——不断提高着人类的认识。他们为提高我们对细胞功能的认识作出了贡献，帮助绘制了人类基因组图，勾画了人类生命的重要特征

——这些工作所代表的希望不仅仅是战胜人类最古老的敌人，而且还包括人类寿命本身的延长。

洛克菲勒大学继续保持全世界医学研究机构中前6名的地位，21位诺贝尔奖得主多年来一直在该大学工作。一个多世纪以来我们家族对洛克菲勒大学的支持表明，拥有巨大经济资源的个人能够通过频繁而慷慨的慈善行为来促进、改善社会的总体福祉和进步。

央巴卡帝洛中心

与许多人的观点正相反的是，挣钱的能力是社会进步的一个关键衡量因素。利润的诱惑产生了就业，创造了财富，以任何其他社会或经济体制所无法实现的方式赋予人们力量。正因为此，谁都不应当因为赚钱而感到愧疚。

同样，谁也不应当因为审慎冒险而感到愧疚。这是我从熊彼特那里学到的一个基本真理。熊彼特认为，如果没有企业家愿意把新产品和新创意带到市场，如果没有投资人愿意为之投入资金，那么真正的经济增长就不可能实现。正如我们在20世纪学到的惨痛教训一样，那时就只有政府来控制生产要素，其结果是显而易见的：苏联和东欧田园荒废、工厂凋敝，亚洲、南美和非洲各地几十亿人民生活窘迫。

我在洛克菲勒中心的长期投资——经历了各个不稳定和危机阶段——有力地证明了我愿意承担与收益前景相伴的风险。也许，我这种冒险意愿表现得更加强烈的是我介入的、被有些人称作“西部洛克菲勒中心”的旧金山央巴卡帝洛中心项目。

央巴卡帝洛中心项目是旧金山通过联邦城市更新程序决心重振破败的码头区沿线商务中心区的一次努力，通过大幅度降低土地成本来

吸引够资格的开发商。到了20世纪60年代中期，蒙哥马利大街以东的市中心地区大部分都是拥挤不堪的破落贫民窟、农产品市场和廉价旅馆。在精明能干的贾斯廷·赫尔曼的领导下，为重振这个历史区域成立了旧金山再开发署（San Francisco Redevelopment Agency, SFRD）。贾斯廷的设想与父亲通过建设洛克菲勒中心重振曼哈顿中心区的希望惊人地相似。

1969年，我加入了一个合伙企业——合伙人中还有得克萨斯开发商特拉梅尔·克罗、亚特兰大建筑师约翰·波特曼和我哥哥温斯罗普，拟投标竞买旧金山再开发署出售的一块土地。我们建议建设一个饭店和4栋办公楼，连接各楼宇的是广场和人行道，广场上提供大量的零售面积可用于餐馆和商店。该设计很有创新性，方案很快获得了旧金山再开发署的批准。我们的合约要求我们在10年期间分别按顺序清理场地并建设那5座大楼。我们说服了保德信保险公司（Prudential Insurance Company）成为我们50%的合伙人，并提供建设融资。

我们于1971年开始动工，并在接下来的3年里完成了两座办公楼和凯悦饭店（Hyatt Regency Hotel），将波特曼签字的门廊放在中央位置。不幸的是，我们工程完工的时候，旧金山的经济萧条使房地产市场疲软了下来。

眼看央巴卡帝洛中心的第二座办公楼空置了一半，第三座70万平方英尺的办公楼（EC3）没有一个租户签约，这时，保德信保险公司拒绝在EC3占有实资——尽管如果我们继续建设的话，它仍然有义务提供抵押融资。因此，1976年，随着因其他经济问题克罗和波特曼分别退出央巴卡帝洛项目，温斯罗普的财产执行人又不愿意投入更多的资金，我陷入了困境。我可以彻底退出，也可以自己单干。如果我退出这个项目，与旧金山再开发署签署的协议将禁止我参与EC4的建设。但是，如果我自己融资，则要求我提供全部6 000万美元的资金——相当于信托基金之外我个人的净值——以及每月100万美元的额

外资金，直至形势扭转。因此，如果我继续进行这个项目，而萧条的形势继续下去，我个人就有破产的危险。

虽然迪克·迪尔沃思和我的其他顾问们都告诫我不要冒这种额外的风险，我还是决定冒一次险。我相信，一旦萧条期结束，央巴卡帝洛的面积就会炙手可热。尽管如此，自己单独干下去的风险还是巨大的。

单干头3个月的形势没有看到什么希望。大楼自1976年夏天完工后长期闲置。我们夜里一直开着灯，这样大楼就不会黑漆漆的。但是，从凯悦饭店的窗户往外看，实在无法让人感到宽慰——除了夜间警卫外，出租楼房里空无一人。

谢天谢地，旧金山市场很快扭转了局面，租户们开始承租EC3了。到了1977年年中，租金已经达到了扭亏为盈的水平。保德信保险公司同意为EC4提供抵押融资，并央求我允许他们在实资投入方面也投入他们相应的股份。我同意了，但前提是他们必须以较高的新评估价格买回他们在EC3里的50%股份。这样，我不仅收回了我在EC3里的投资，而且收回了在整个央巴卡帝洛中心项目里的投资。我为了继续从事该项目而冒的风险，为我赢得了丰厚的回报。

数年以后，我们扩展了该项目，增建了央巴卡帝洛西区，结果该新投资毁在了1989年的房地产市场疲软和港湾地区地震的形势下。到了20世纪90年代初，面对需偿还的巨额贷款，央巴卡帝洛西区在破产的边缘“晃悠”着。但是，我依旧对旧金山的长期前景抱有信心，尽管我的顾问们犹豫再三，我还是决心坚持下去。

到了20世纪90年代中期，在旧金山民众的协助下——他们对城市的迅速发展感到震惊，投票支持严格限制新商业建筑项目，房地产市场得到了恢复。1998年，由莫特·朱克曼控制的房地产公司——波士顿不动产公司——用18亿美元的价格买下了央巴卡帝洛中心的所有办公

楼。由于我从波士顿不动产公司那里获得的是债务形式的付款，因此我在央巴卡帝洛仍然有间接的风险，但在此过程中，我分散了自己的投资，包括美国各地主要地区黄金地段的不动产。

我与央巴卡帝洛中心项目30年的交易使我获取了利润，并帮助启动了旧金山富有悠久历史的市中心和码头地区的振兴。正如洛克菲勒中心的开发一样，央巴卡帝洛项目表明，当经过深思熟虑的政府领导人与甘冒风险的资本家们联手致力于改善城区环境的时候，造福的是社会。

今天和明天

在我87岁的时候，我的生活依然繁忙而充实。我还在四处奔波出差，为了生意，也是为了享受。我去泰国北部、老挝、缅甸、中国西部旅行，还愉快地乘船游览了苏格兰的赫布里底群岛和亚马孙的里奥内格罗。最近这些年，我经常跟我的家人一起旅行——自从佩吉去世后，他们都想方设法地宽慰我。虽然他们中间只有几个人住在纽约，但他们常常来看我，并且只要来到纽约，就把我在曼哈顿的家当做他们的活动基地。

随着我的孩子们年岁越来越大，他们每人都发现了自己乐在其中的特殊兴趣领域，并通过这些兴趣为我们所在的社会作出了贡献。从许多方面说，我觉得我最感到骄傲的成就——主要归功于我妻子佩吉的成就——是这6个生龙活虎、聪颖智慧、矢志不移的孩子。虽然我们过去对许多事情都有过分歧，对世界的认识至今还很不相同，但我现在意识到，他们已经跟我一样坚决地继承了遗产，运用了他们的资源来改善世界，或至少在努力改变着世界。我为他们每一个人感到无比自豪。

成功与幸福的要素

回顾我的一生，我意识到我实在是非常幸运。因为祖父和父亲，我继承了大量的财富，使我能够在追求自己的人生目标时无须担心从哪里获得经济来源。我同时意识到，如果没有父母的明智教导，那么这些继承下来的财富就会成为一种诅咒，而不是福气。几十年来，有不少这类显而易见的令人遗憾的例子。幸运的是，我的父母在用爱和尊重待我的同时，还树立了一个社会责任感的出色典范。有了这样的背景，我才能努力安然度过青少年期间的常见危险——使这种危险更加复杂的是社会对富家子孙的嫉妒和吹毛求疵。

除此以外，我还有幸拥有旺盛的精力和健康的身体。事实上，我至今仍每星期在健身房运动几个早上。因此，我能够保持广泛兴趣而不感觉压力巨大。在大多数情况下，我一天所做的事情只限于工作时间。

通过了解身边的世界，尤其是繁忙的工作、娱乐和旅行过程中的细致观察，我的生活得到了进一步的充实。在人生的许多事件中，无论大事小事，也不论重要与否，我都找到了无穷的乐趣。

我的满足产生于一个简单的事实：我喜欢结识来自各行各业、不同种族和国籍、观点各异的人们。这并不是说我喜欢自己遇到的所有人。有些人让我不胜其扰，有些人让我望之生厌。但是，与人相处使我充满活力，也使我的人生富有意义。我的家人和亲密朋友们给了我年轻时缺乏的自信。如果没有这个基础，我每天遇到的许多事情就会显得充满威胁，生活就会变得紧张惊慌，而不是激动人心、其乐融融的挑战。

尽管我经历过失望、挫折，以及不快乐的时期，但我在生活中找到了巨大的满足和享受。这主要是因为我父母制定的原则，以及我妻

子、孩子们和许多朋友们的大力支持。

这真是惬意的一生。

---

1. 专业术语叫“杂合型”，也就是说无角公牛的无角基因占主导地位，能抑制有角母牛的基因。

后记

2001年9月11日——借用罗斯福总统的一句话——是“一个将作为耻辱传诸后世的日子”。

那天上午，我在洛克菲勒中心通用电气大楼的56层从自己的办公室窗户往外看，只见两股浓浓的黑烟从世界贸易中心的双塔上空向上翻滚着，然后越过布鲁克林，穿过维拉佐诺纳罗斯漂向大海。快到10点的时候，南塔轰然坍塌，尘埃漫天，吞没了曼哈顿的南部。下面是华尔街，是我度过大部分职业生涯的地方。

我立刻意识到，财产损失肯定是巨大的，很多人将失去生命。更重要的是，数千名受害人和数百万个幸存者的希望和梦想都被埋葬在瓦砾之中了。自1941年12月7日以来——那时我听说了珍珠港遭到袭击的消息，我第一次感受到对未来的恐惧。

袭击刚刚结束的时候，我与所有纽约人和美国人一样，急切地估量不可思议的灾难程度，努力揣测其中的缘故。过了一段时间以后，我才开始明白恐怖分子袭击世界贸易中心和五角大楼事件与将近50年来未能解决中东难题之间的关系。纳赛尔总统在1969年向我说的整个中东地区“越来越严重的不稳定和激进主义”的警告在我耳边响起。尽管各方善良的人们作出了努力，这个危险的毒瘤一直没有被切除，而如今，它威胁着整个世界的稳定和繁荣。

在骇人的恐怖袭击后的几个月里，小布什总统、朱利安尼市长和帕塔基州长的领导才能令我振奋，纽约人的勇气和热情更是令我自豪。

纽约人是坚定的人民，美国人是天性乐观的人民。因此，我毫不怀疑，更新、更有活力的下曼哈顿将从废墟瓦砾中站起来。事实上，这个过程已经开始了。而当下曼哈顿最终得到“重生”的时候，我由衷地希望自己能够成为其中的一个见证人。

致谢

这部倾注了爱的回忆录耗费了我十多年的时间。幸运的是，我不需要独自一人完成这项艰巨工作。我有很多同伴将这项工作变成了一种充满情趣、其乐无穷的体验。我感谢他们所有人给予的协助。

伦道夫·伯格斯特龙和戴维·罗巴格收集、组织并分析了手稿所依据的大部分历史资料。在这些出色的年轻历史学家背后是一些精明能干的研究人员，他们在具体问题上根据需要进一步挖掘信息。这些研究人员当中，里斯·道蒂、埃米·休斯敦、埃米莉·兰兹曼、梅利莎·曼宁和西蒙·米德尔顿是他们优异工作的杰出代表。

纽约斯利皮霍罗的洛克菲勒档案中心主任达尔文·斯特普尔顿博士及其卓越的员工队伍——包括中心的副主任肯尼思·罗斯博士、举世无双的托马斯·罗森鲍姆和照片档案管理员米歇尔·希尔兹克——迅速而友好地解答了许多机构和事件的复杂问题，并提供了照片资料供我们使用。摩根大通公司——我的业务文件资料都存放在那里——的副总裁、档案管理员琼·埃利奥特找出了与大通银行的国际扩张和许多其他事件相关的文件，并总是积极地提供咨询意见。大通银行的档案管理顾问谢利·戴蒙德和南希·帕利找到了用于本书的许多照片。洛克菲勒家族办公室的比约格·勒马和迈克尔·斯特恩耐心而愉快地满足我不断索要机构档案和个人信件的要求。洛克菲勒中心档案馆的吉姆·理德在寻找洛克菲勒中心的照片方面提供了尤其宝贵的帮助。

我的许多朋友和亲密同事总是耐心地配合我们的长时间访谈，其中有些人审阅了部分手稿（还有人审阅了很多遍）。他们都提出了有益的批评意见，而且常常避免了我犯下令自己懊悔的错误。我尤其要感谢的是理查德·沃尔、洛里恩·马兰茨、乔纳森·格林、文斯·西尔韦斯

特里、理查德·A·萨洛蒙、约瑟夫·弗纳·里德大使、比尔·布彻、弗兰克·斯坦卡德、查尔斯·菲埃罗、理查德·芬恩、理查德·J·博伊尔、已故的J·理查森·迪尔沃思、小多纳尔·C·奥布赖恩、彼得·赫尔曼、科林·坎贝尔、比尔·迪特尔、贝利斯·曼宁、温斯顿·洛德、贝蒂·鲍·洛德、比尔·庞兹、吉姆·费伦、赖特·埃利奥特、迈克·埃斯波西托、已故的里奇韦·奈特、已故的阿奇·罗斯福、斯凯勒·蔡平、理查德·德布斯、史蒂夫·赖芬伯格、约翰·科茨沃思、弗雷德·伯格斯滕、乔治·兰多、理查德·赫尔姆斯大使、罗伯特·阿莫、查尔斯·赫克、布热津斯基、亨利·基辛格、已故的威廉·杰克逊、迪克·奥尔登伯格和罗娜·鲁伯和格伦·劳里。

我的直接下属们在调研、写作和修改方面给予了巨大的帮助。在过去10年中为我工作过的所有人都参与了本书的创作过程。因此，我由衷地感谢我的这些同事们：马尼·S·皮尔斯伯里、帕特里夏·斯莫利和已故的杰克·戴维斯，以及多萝西·肯纳、克莱尔·伊斯门、劳拉·赫普勒、克里斯廷·奥尔森·亨特、奇西·巴拿诺、林尼·波兹恩斯基、特里·里卡、多萝西·史密斯、琼·费里斯、马里恩·穆尼、劳拉·奥普登内克和贝齐·古德。里奇·卡塔尔多帮助我解释了复杂的经济交易，找到了与我的艺术收藏品有关的重要资料。詹姆斯·福特和鲍勃·唐纳利陪伴我一起走访本书所述的许多地方。需要特别提及的是艾丽斯·加维特，她用了大量的时间承担了手稿的打字和编辑工作。我的艺术导师伯莎·桑德斯提供了艺术收藏方面的重要信息。我的助理艾丽斯·维克多和巴布·哈屈——她们是我多年的私人秘书——巧妙地平衡了我的繁忙日程与写作需求方面的安排，使我的日子好过得多。

我还十分感激乔和戴维·诺兰，他们在编写本书的早期就付出了艰辛。我还要感谢乔希·吉尔德完成了第一稿的一部分写作。

我的朋友、同事彼得·J·约翰逊从一开始就监督这项工作，扮演了许多不同角色，承担了各种职责。没有他的持之以恒、耐心和毅力，本书就可能永远也完成不了。彼得将深邃的历史知识——包括洛克菲

勒家族和我们许多机构的简要知识——与敏锐的文学感觉结合在了一起，而这一点是本书编撰的核心。他所作出的重大贡献之一是在一个关键时刻建议我们给“回忆录班子”增加第三个成员，即弗雷泽·P·塞特尔。我在大通与弗雷泽共事多年，他对银行文化的理解提高了我的认识。更重要的是，弗雷泽的机敏和幽默感使得写书的过程充满了乐趣，提高了本书的质量。

我的文学代理安德鲁·怀利在这整个过程中一直是个强大的支持者和聪颖的顾问。兰登书屋的罗伯特·卢米斯一次又一次地证明了为什么他在业内被认为是最好的编辑。他的各项建议大大改进了本书。他的助手多米尼克·特罗亚诺保持着工作流程的畅通，确保我关注所有的细节。

最后，是我的孩子们——戴维、阿比、内瓦、佩吉、理查德和艾琳——以及我的孙子孙女们——戴维、米兰达、迈克尔、克莱、克里斯托弗、丽贝卡、阿里亚纳、卡米拉、丹尼和亚当，他们在我撰写本回忆录的这么多年里给予了我深情的支持。我对他们的感激绝不是他们能够想象得到的。

没有所有这些善良的人们的帮助，我永远不可能写完这部回忆录，书中可能还存在的任何错误都与他们无关——我是唯一为此负责的人。

戴维·洛克菲勒

2002年7月于纽约波坎蒂克山